Université Paul Verlaine – Metz

Ecole Doctorale des Sciences Juridiques, Politiques, Economiques et de Gestion

LE CONTRÔLE DES RESEAUX DE FRANCHISE DE SERVICE

Thèse pour l'obtention du doctorat en Sciences de gestion

présentée et soutenue publiquement le 20/05/2011 par

Catherine GOULLET

Composition du jury

Directeur de thèse :

François MEYSSONNIER : Professeur à l'Université de Nantes

Rapporteurs :

Véronique MALLERET : Professeure à HEC Paris

Thierry NOBRE : Professeur à l'Université de Strasbourg

Suffragants :

Yves DUPUY : Professeur à l'Université Montpellier 2

Guy SOLLE : Professeur à l'Université Paul Verlaine - Metz

Chantal ZIMMER : Déléguée générale de la Fédération Française de la Franchise

« L'Université n'entend donner ni approbation,
ni improbation aux opinions émises dans la
thèse, ces opinions devant être considérées
comme propres à leur auteur »

Remerciements

Je tiens tout particulièrement à remercier le professeur François Meyssonnier en sa qualité de directeur de thèse. Par ses nombreux conseils, son dynamisme, sa compréhension des difficultés liées à la réalisation d'un tel travail dans le temps imparti, il a toujours su trouver les mots justes pour diriger ces travaux.

Je remercie également Mesdames Malleret et Zimmer ainsi que Messieurs Nobre, Dupuy et Solle membres du jury pour leur présence et je leur exprime ma reconnaissance d'accepter d'évaluer ce travail doctoral plus particulièrement Madame Malleret et Monsieur Nobre en leur qualité de rapporteurs.

Mes remerciements vont également aux professionnels de la franchise qui m'ont permis par leur contribution, sur la base d'interviews et de questionnaires, de mieux appréhender le milieu de la franchise et d'apporter une modeste contribution en terme de connaissances scientifiques. A cet égard, je remercie plus particulièrement Madame Zimmer, déléguée générale de la Fédération Française de la Franchise, d'avoir non seulement pris le temps de m'écouter mais également de m'avoir permis de bénéficier du soutien de la Fédération par une présentation de mes travaux lors des « Entretiens de la franchise » en novembre 2010.

Durant ces années de thèse, j'ai eu l'occasion, à plusieurs reprises, de m'exprimer lors de manifestations (réunions du CEREFIGE (laboratoire de recherche), Tutorat du Grand Est, ateliers doctoraux des congrès de l'Association Francophone de Comptabilité et du congrès des IAE) organisées par la communauté scientifique. Je remercie, pour leurs critiques et leurs conseils, toutes les personnes ayant participé à ces présentations.

Enfin, mes plus chaleureux remerciements vont à mon entourage (famille et amis) et plus spécifiquement à mon mari pour son indéfectible soutien, sa patience et son écoute. L'aboutissement de ces années de travaux est le fruit de nombreuses heures de travail, de réflexion, de discussion, nécessitant certains sacrifices familiaux. Aujourd'hui, je voudrais par la restitution de ce document leur dédier ce travail et une dernière fois les remercier car sans leur soutien je n'aurais su trouver la force d'aller au terme de cette démarche.

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE 5

PARTIE I : ELABORATION DU MODELE 22

Chapitre 1 :

Etat de l'art et problématique 23

Chapitre 2 :

Entretiens exploratoires qualitatifs et proposition d'un modèle 61

Chapitre 3 :

Méthodologie et terrain de l'enquête quantitative confirmatoire 114

PARTIE II : TEST DU MODELE 149

Chapitre 4 :

Les résultats de l'enquête « franchiseurs » 150

Chapitre 5 :

Les résultats de l'enquête « franchisés » 187

Chapitre 6 :

Analyse et enseignements 236

CONCLUSION GENERALE 268

BIBLIOGRAPHIE 279

ANNEXES 303

INTRODUCTION GENERALE

Un débat s'est développé récemment, à l'occasion des congrès de l'Association Francophone de Comptabilité (Bouquin et Fiol, 2007), dans les synthèses sur les travaux de recherche en contrôle de gestion (Berland et Gervais, 2008) ou encore dans l'éditorial du numéro de CCA de juin 2009, à propos des perspectives de recherche en matière de contrôle de gestion. La réflexion académique en contrôle de gestion ne peut pas se limiter à son noyau central, l'étude des aspects techniques ou contingents de la mise en œuvre des outils classiques des contrôleurs de gestion (comptabilité de gestion, budgets, tableaux de bord). A notre avis, elle ne peut pas non plus, sans risques pour son identité propre, évoluer trop fortement vers des travaux proches de la sociologie qu'ils soient relatifs aux modes de diffusion des innovations en matière d'outils (nouvelles techniques de calculs de coûts ou nouveaux instruments de pilotage) ou aux évolutions du métier (dans ses tâches, son statut ou la nature des personnes qui remplissent la fonction). Les recherches en contrôle ont, par contre, tout à gagner dans l'élargissement de leurs réflexions pour prendre en compte toute la diversité des dispositifs assurant la convergence des comportements et garantissant la qualité des prises de décision dans la gestion interne des organisations (problématiques relatives au redimensionnement de l'objet de recherche « contrôle »). A l'instar de Nogatchewsky (2009) dans son introduction sur la présentation du contrôle inter organisationnel dans « *Encyclopédie de la comptabilité, contrôle de gestion et audit* », les organisations nouent aujourd'hui des relations horizontales, verticales posant une « *problématique cruciale* » » : celle « *de savoir comment organiser les relations avec ces acteurs externes et comment influencer ces partenaires qui ne répondent pas aux conditions hiérarchiques traditionnelles* ». Cette vision élargie du contrôle de gestion en dehors des frontières traditionnelles de l'entreprise reste compatible avec la définition d'Anthony (1988) à savoir : « *le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation* ». En effet, il s'agit d'exercer un système d'influence sur les partenaires pour atteindre des objectifs communs (alignement des intérêts des parties). Les recherches peuvent aussi dépasser le cadre du métier de contrôleur de gestion pour analyser les éléments de contrôle développés dans les autres fonctions de l'entreprise et par les managers de terrain (problématiques relatives à la localisation de l'objet de recherche « contrôle ») comme le préconise Lorino (2008). Mais, pour développer ce programme de recherche, il faut pouvoir s'appuyer sur des études de cas, sur des recherches contextualisées et sur des analyses de situations de terrain. Les frontières des organisations se sont élargies avec le développement de nouvelles formes organisationnelles répondant à des préoccupations d'internationalisation des échanges, de

turbulences de l'environnement. L'organisation n'est plus un système centralisé sur elle-même mais un système ouvert qui la conduit à nouer des relations temporaires ou durables avec d'autres entités. Il s'agit de relations inter organisationnelles que l'on peut définir comme « *un processus dans lequel deux organisations, au moins, forment au cours du temps des liens puissants et étendus, de types social, économique, de service et technique, dans le but de réduire les coûts et/ou d'augmenter la valeur reçue et ainsi d'en tirer un bénéfice mutuel* » (Anderson et Narus, 1990). La production de contributions dans ce domaine et plus spécifiquement sur le pilotage de la relation d'entités indépendantes, témoigne de l'importance des mécanismes de coopération et de coordination mis en œuvre dans de tels contextes et plus globalement de l'intérêt porté aux problématiques de contrôle. Berland et Gervais (2008) le soulignent dans leur article par une montée en puissance de l'étude de problématiques de contrôle des relations inter organisationnelles relevées dans les revues Contrôle Comptabilité Audit et Finance Contrôle Stratégie de mars 1998 à décembre 2007. De même Caglio et Ditillo (2008) constatent dans leur revue de littérature sur le contrôle de gestion des relations inter firmes, que si les contextes inter organisationnels sont variés, ils n'ont pas tous fait l'objet d'études approfondies dans le domaine du contrôle. A titre d'illustration, ils soulignent que la relation client fournisseur ne manque pas de contribution sur le sujet alors que d'autres coopérations comme les accords de franchise n'ont pas fait l'objet de travaux conséquents.

A partir de cette vision élargie du contrôle de gestion, nous nous positionnons dans un cadre non pas intra mais inter organisationnel pour proposer une recherche en contrôle. Le cadre utilisé pour la réaliser sera la franchise en tant que système de commerce indépendant organisé. L'étude du contrôle des franchisés par les franchiseurs est un exemple d'objet de recherche répondant parfaitement à cette préoccupation.

Le développement de l'introduction sera structuré comme suit : nous définirons la franchise (1) puis nous présenterons une description de la problématique (2) et la démarche méthodologique adoptée (3). Nous justifierons le choix d'un pluralisme d'enquête (4) et nous préciserons notre positionnement épistémologique (5). Nous terminerons par la présentation de la structure de la thèse (6).

1. Définition du système de la franchise

Nous nous situons dans un contexte inter organisationnel plus précisément au cœur d'une organisation de type réseau. En donner une définition précise ne semble pas aisé tant la notion de réseau peut regrouper des réalités différentes. En effet dans son dictionnaire sur les réseaux, Assens (2003) proposent trois ensembles de définitions pour les réseaux. Il présente le réseau comme une réalité physique faisant allusion au réseau qui rend compte de la réalité physique d'éléments tels qu'un réseau ferroviaire. Il distingue une seconde réalité du réseau par la dispersion en différents points d'unités de décision et leur harmonisation par des liens physiques ou intangibles définissant ainsi l'organisation en réseau. Le troisième ensemble proposé porte sur les relations sociales entretenues entre individus appartenant à une même communauté telle les réseaux sociaux.

Nous retenons la seconde définition du réseau comme modèle d'organisation ou plus précisément comme structure (Béjean et Gadreau, 1997) qui se caractérise par la coexistence d'au moins deux entités et de relations entre celles-ci. La franchise s'inscrit donc dans cet ensemble.

Pour mieux appréhender le concept de franchise, nous pouvons remonter au Moyen Age (entre les Xème et XIIème siècles) où dans l'ancien français le terme « franc » désignait l'expression franchise d'aujourd'hui. A cette époque, la franchise représentait « *l'octroi d'une liberté, d'un privilège, d'une autorisation accordée par les seigneurs qui offraient des « lettres de franchise » à des personnes ou à des villes, d'où l'expression « ville franche ». Les seigneurs abandonnaient à leur profit une partie de leur autorité, en contrepartie du versement de redevances* »[1]. La formule de l'exploitation en franchise telle que nous la connaissons aujourd'hui a été conçue aux Etats-Unis dans les années 30 (pour faire face aux contraintes des lois anti-trust). Elle est apparue en France, peu de temps après, avec la fondation des Lainières de Roubaix. La franchise s'est ensuite fortement développée en France à partir du début des années 1970, en raison de la nécessité de moderniser le commerce de détail face à la concurrence des grandes surfaces. Le nombre de franchiseurs (réseaux organisés) se monte à 1 472 en France en 2010. Le nombre de franchisés (points de vente) est de 55 871 en 2010 (avec une progression moyenne de plus de 5% par an au cours des dernières années). Les franchises emploient en France environ 660 000 personnes et

[1] La Franchise Guide juridique Conseils pratiques, D. Baschet Gualino éditeur, 2005.

réalisent un chiffre d'affaires de l'ordre de 48 milliards d'euros (soit environ 12 % du commerce de détail), d'après la Fédération Française de la Franchise. L'évolution de la franchise n'a pas toujours été linéaire avec notamment trois grandes périodes. Des années 70 jusqu'à la fin des années 80, cette première phase est qualifiée de « lancement » puisqu'en 1969 on recensait une trentaine de franchiseurs pour 2000 franchisés environ alors qu'en 1989 on dénombrait 740 franchiseurs pour 32 500 franchisés. Cette croissance exponentielle (particulièrement marquée dans les années 80) s'explique par le besoin de modernisation du commerce de détail face au développement et à la concurrence des grandes surfaces. Dans le même temps, en juin 1971 la Fédération Française de la Franchise (FFF) fut créée puis en septembre 1972 la Fédération Européenne de la Franchise (FEF). Ces différentes fédérations participent activement à la promotion du commerce organisé que ce soit au niveau national avec la FFF dont Mme Zimmer est devenue déléguée générale en 1985, au niveau européen avec la FEF avec en 1980 la publication d'un code de déontologie européen et au niveau mondial avec l'International Franchise Association (IFA) dont la FFF est membre du conseil mondial. Une seconde phase, du début des années 80 jusqu'en 1995 environ, est qualifiée de repli. Le nombre de franchiseurs et de franchisés a décru sur cette période en raison du début de crise économique au début des années 90 et du probable assainissement provoqué par la loi Doubin (1989). En effet, et paradoxalement pourrait-on dire, il n'existe pas à proprement parler de droit de la Franchise. La loi Doubin n'est pas spécialement dédiée à la Franchise mais impose dans son second article de transmettre au futur candidat franchisé au moins vingt jours avant la signature du contrat un document d'information précontractuelle (DIP). Ce document doit permettre au candidat d'exercer son choix en toute connaissance de cause avec des informations sur la société avec laquelle il souhaite contracter, des informations sur le réseau, le marché, le niveau d'investissement nécessaire et sur le contrat. La loi Doubin encadre le besoin de transparence des relations précontractuelles mais ne concerne pas l'exécution du contrat lui-même. L'introduction de cette loi et cette obligation précontractuelle a très certainement découragé les franchiseurs peu scrupuleux entraînant au début des années 90 la disparition des réseaux les moins sérieux et ralentissant le développement de nouvelles franchises compte tenu de cette obligation. Depuis 1995, la croissance régulière du nombre de réseaux s'inscrit dans une troisième phase dite de maturité, la crise économique amorcée en 2008 n'ayant pas inversé cette tendance (tous secteurs confondus) même si un léger ralentissement peut s'observer.

De cet historique de la franchise, rapidement résumé, nous retenons que celle-ci n'est pas un système récent, qu'elle est encadrée par des instances de type Fédérations (application

de codes de déontologie) et qu'elle n'est régie par aucun droit de la Franchise en particulier (justifiant ainsi l'importance de la jurisprudence la concernant). A partir de cette organisation générale, les définitions portant sur la franchise furent nombreuses dans le temps mais la volonté notamment de la jurisprudence fut de préciser au mieux ce que peut et doit comprendre le concept de franchise. Nous retiendrons les deux définitions suivantes pour en analyser le contenu. La première est celle donnée par la cour de Paris le 28 avril 1978 : « *Une méthode de collaboration entre deux ou plusieurs entreprises commerciales, l'une franchisante, l'autre franchisée, par laquelle la première, propriétaire d'un nom ou d'une raison sociale connu, de sigles, symboles, marques de fabrique, de commerce ou de services, ainsi que d'un savoir-faire particulier, met à la disposition de l'autre le droit d'utiliser, moyennant une redevance ou un avantage acquis, la collection de produits ou de services, originaux ou spécifiques, pour l'exploiter obligatoirement et totalement selon des techniques commerciales expérimentées, mises au point et périodiquement recyclées, d'une manière exclusive, afin de réaliser un meilleur impact sur le marché considéré et d'obtenir un développement accéléré de l'activité commerciale des entreprises concernées* ». Cette définition met l'accent sur deux des éléments principaux de la franchise avec d'une part la mise à disposition d'un nom et de signes de ralliements et d'autre part l'existence d'un savoir-faire, sa transmission étant normalement induite. La fourniture d'une assistance continue ne parait pas évidente alors que la fin de la définition présente le système comme commercialement plus rentable ou pour le moins plus efficace comparé à une exploitation autonome. La seconde définition, plus pratique à notre sens, émane du code de déontologie européen de la franchise : « *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, 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 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, et autres droits de propriété intellectuelle, soutenu par l'apport continu d'assistance commerciale et/ou technique, dans le cadre et pour la durée du contrat de franchise écrit, conclu entre les parties à cet effet* ». En synthèse, cette définition précise très clairement les trois éléments fondateurs de la franchise que sont la mise à disposition par le franchiseur au franchisé d'une enseigne et de signes de ralliement de la clientèle, la transmission par le franchiseur d'un savoir-faire au franchisé et la fourniture par le franchiseur d'une assistance

continue au franchisé. Elle insiste également et à juste titre sur la situation particulière qu'elle engendre entre les parties à savoir l'indépendance juridique et financière d'un côté et l'interdépendance économique de l'autre avec l'obligation d'appliquer strictement le concept pour le franchisé et la possibilité pour le franchiseur de contrôler l'exécution du contrat.

Comme l'a également noté la définition, la franchise peut concerner trois domaines d'activité. Le premier est celui de la distribution de produits soit fabriqués par le franchiseur, soit diffusés par ce dernier. Pour être qualifiés de franchise, les réseaux doivent proposer un concept de distribution et un « savoir sélectionner » les produits. Il faut reconnaître et cela se vérifie avec la durée de la formation (quelques jours en général) que les concepts sont relativement simples et consistent essentiellement en un environnement de vente et des techniques commerciales somme toute équivalentes quelque soit le produit. La distribution des produits émane de choix opérés par le franchiseur soit en sa qualité de fabricant et de distributeur auprès des franchisés soit en sa qualité de diffuseur par la sélection des produits proposés à la vente par les franchisés. Le second domaine est celui des activités de services où le franchisé fournit des prestations mises au point par le franchiseur. Les concepts proposés sont normalement beaucoup plus étoffés que l'activité de simple distribution notamment par le développement d'un réel savoir-faire puisque la prestation implique une mise à disposition d'une capacité technique ou intellectuelle. Les formations l'attestent en général avec des durées relativement longues où la transmission du savoir-faire implique en plus des aspects commerciaux et managériaux des aspects techniques quasi inexistants dans la distribution. Le dernier domaine est très peu développé et concerne la franchise industrielle où le franchiseur concède au franchisé les procédés de fabrication lui permettant de fabriquer et de commercialiser les produits. Par ordre d'importance la franchise de distribution (environ 60% des réseaux en 2004) est plus importante que la franchise de service (environ 40% des réseaux en 2004) elle-même bien plus importante que la franchise industrielle (moins de 1% des réseaux en 2004).

La franchise se positionne dans ce que l'on nomme le commerce associé ou organisé. Les statistiques disponibles[2] sur le nombre de réseaux existants en 2010 intègrent de nombreuses formes de commerce associé à l'exception des coopératives. Fréquemment l'expression franchise est utilisée pour désigner des contrats voisins mais néanmoins différents. Dans ces contrats voisins, nous trouvons pour les plus fréquents la concession, la

[2] Statistiques disponibles sur les sites de l'Observatoire de la Franchise, de la Fédération Française de la Franchise et de Franchise Magazine.

licence de marque, la commission affiliation, la coopérative, la chaîne volontaire. La concession se distingue de la franchise par la non obligation par le concédant (l'équivalent du franchiseur) de transmettre un savoir-faire original. De la même manière le concessionnaire (l'équivalent du franchisé) n'est pas obligé de suivre la stratégie commerciale du concédant. La licence de marque se caractérise par le fait qu'elle se limite à la marque. Le propriétaire de la marque (l'équivalent du franchiseur) se contente de la louer au licencié (l'équivalent du franchisé). Dans la commission affiliation, le commettant (l'équivalent du franchiseur) reste propriétaire du stock proposé à la vente chez l'affilié (l'équivalent du franchisé). Ce dernier n'a qu'à se consacrer à la vente car il ne gère pas les stocks (ne décide pas du réassort, ne supporte pas les invendus). Il est seulement commissionné sur ce qu'il vend. La coopérative est certainement la forme la plus éloignée de la franchise. Son fonctionnement repose sur la forme sociétaire où chaque membre est à la fois associé puisqu'il participe aux décisions (principe : un homme = une voix) et client car il bénéficie des services de la centrale d'achat. La chaîne volontaire réunit des commerçants indépendants autour d'une centrale d'achat. On les trouve plus particulièrement dans l'hôtellerie avec à la disposition des membres une enseigne commune et une centrale de réservation. Tous ces contrats se distinguent particulièrement de la franchise par rapport au concept de savoir-faire. Celui-ci caractérise la franchise dans la mesure où il doit présenter des éléments spécifiques. Il doit être original (présentation spécifique, dynamique commerciale), spécifique (le franchiseur doit apporter par la formation des connaissances particulières), substantiel (le savoir-faire doit inclure des informations indispensables), secret (savoir-faire non connu ou non facilement accessible) et expérimenté (le savoir-faire résulte de l'expérience du franchiseur). La franchise pure ou classique est la formule la plus intégrée des formes de commerce associé car le contrat repose sur la concession d'une marque adossée à la transmission réelle d'un savoir-faire et au contrôle de la bonne application du concept. Le contrat signé entre les parties est un contrat d'adhésion dont la durée est limitée dans le temps avec possibilité de renouvellement. Ce contrat lie les parties et génère des droits et des obligations pour chacun des partenaires ; au franchiseur l'obligation de mettre à disposition son enseigne, de transmettre son savoir-faire et de contrôler son franchisé ; au franchisé l'obligation d'exploiter le concept proposé dans le respect des règles définies par le franchiseur et de se soumettre aux contrôles de ce dernier. La mise à disposition d'une enseigne et de la notoriété attenante justifient le paiement par le franchisé d'un droit d'entrée ou redevance initiale et constitue l'un des éléments de rémunération du franchiseur. En cours de contrat, des redevances ou royalties sont également versées par le franchisé et indexées en général sur le chiffre d'affaires. Ces redevances, autre

élément de rémunération, doivent permettre au franchiseur d'assurer une assistance continue tout au long du contrat ainsi que contribuer à l'évolution et au renouvellement du concept. Des redevances de publicité sont également facturées au franchisé afin de développer la notoriété de l'enseigne et favoriser l'activité du franchisé. En contre partie de ces paiements, le franchisé adhérant d'un réseau bénéficie d'un concept éprouvé (le franchiseur doit prouver la réussite commerciale de son concept), de la notoriété de l'enseigne (ceci ne vaut que pour les réseaux jouissant d'une certaine ancienneté), d'une assistance continue et des évolutions du concept.

La franchise est donc un système organisationnel réunissant des entreprises financièrement et juridiquement indépendantes avec d'un côté une firme pivot le franchiseur et de l'autre des firmes satellites les franchisés. La mise à disposition d'un concept et de savoir-faire liés de la part du franchiseur auprès des franchisés pose le problème du contrôle de la bonne application de ce qui est concédé. L'objectif du contrôle est d'une part de vérifier la stricte application des règles mises au point par le franchiseur et de maîtriser l'activité des franchisés c'est-à-dire maîtriser les comportements des partenaires. Pour cela, le franchiseur dispose de différents leviers d'action par la sélection, la formation et les différents contrôles qu'il peut et doit mettre en œuvre tout au long de la relation. Dans ce contexte d'entreprises indépendantes et distantes la question du contrôle est essentielle comme mécanisme garant de l'homogénéité et de la pérennité du réseau.

2. Description de la problématique

La multiplication des relations inter organisationnelles amène les chercheurs à se poser la question du contrôle dans un tel contexte. Le contrôle dépasse le cadre du seul contrôle de gestion. En dehors des outils propres au contrôle de gestion, le contrôle inter organisationnel regroupe l'ensemble des mécanismes permettant d'exercer un contrôle. Comme le précise Chiapello (1996), même si les outils du contrôle de gestion permettent de mettre sous contrôle les activités des entreprises, d'autres modes de contrôle existent. Sa revue de littérature sur les typologies des modes de contrôle comme facteurs d'influence particuliers en atteste avec l'identification de 6 dimensions d'analyse des modes de contrôle en organisation. D'après l'auteur, l'objet du contrôle est d'exercer une influence créatrice d'ordre. Ces différentes influences agissent sur le comportement des individus de l'organisation et favorisent la

production de résultat. Le contrôle répond également à des objectifs de la part du management rejoignant ainsi la définition d'Anthony (1965) selon laquelle : « *le contrôle de gestion est le processus par lequel les responsables s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience dans l'accomplissement des objectifs de l'organisation* ». En simplifiant, le contrôle doit par la mise en œuvre d'un système d'influence agir sur le comportement des individus pour atteindre des résultats en fonction d'objectifs préalablement définis. Dans un contexte organisationnel, la mise en œuvre du contrôle a été largement développée avec des outils permettant de décliner la stratégie, de la mettre en œuvre, de la suivre et de la corriger. En se référant à Anthony (1965, 1993) le contrôle s'exerce par la mise en œuvre de processus de contrôle se déclinant en un contrôle stratégique (choix des objectifs et des stratégies), un contrôle de gestion (contrôle de l'application de la stratégie) et un contrôle opérationnel (contrôle de l'exécution des tâches). Le contrôle de gestion s'intègre dans un système de contrôle plus large qu'est le contrôle organisationnel. Celui-ci peut se définir de la façon suivante : « *le contrôle au sein d'un système organisationnel est le processus par lequel un élément (une personne, un groupe, une machine, une institution, une norme) affecte intentionnellement les actions d'un autre élément* » (Hofstede, 1967). Dans un contexte inter organisationnel et en fonction des spécificités propres aux organisations en présence, le contrôle doit permettre de vérifier, maîtriser et assurer la coordination entre les partenaires. Les outils du contrôle utilisés dans un contexte intra organisationnel nécessitent certaines adaptations selon les situations. La fixation d'objectifs financiers dans le contexte de la franchise est parfaitement impossible étant donné le caractère d'indépendance qui caractérise les entités. Un franchiseur ne peut imposer à un franchisé de réaliser un certain volume d'affaires. Cependant, en lui imposant de respecter des normes, il lui fixe des objectifs qualitatifs. Le contrôle des comportements et des résultats est tout à fait envisageable et nécessaire. Le premier permet de vérifier et maîtriser le comportement des franchisés en adéquation avec le concept mis au point par le franchiseur. Le second permet de suivre la performance des entités franchisées et la réalisation d'objectifs que se fixe la tête du réseau. Enfin la coordination des partenaires peut s'obtenir sur la durée par la mise en place d'un contrôle dont l'objet est de développer des valeurs communes, favoriser la socialisation des partenaires et leur sentiment d'appartenance à un réseau. Ce dernier contrôle s'apparente au contrôle social, au contrôle par la culture. Ce travail de recherche a pour finalité d'identifier les leviers de contrôle et surtout la façon dont ils sont mis en œuvre dans la franchise tout au long de la relation. Des travaux (Petitjean, 2001) ont abordés la problématique du contrôle des réseaux contractuels de distribution sous un angle statique avec l'étude de réseaux à un instant

« t ». Nous souhaitons préciser les mécanismes de contrôle utilisés dans un contexte de franchise pure dans le domaine des services. Ce choix se justifie par le fait que des contrats voisins de la franchise (licence de marque, concession, commission affiliation…) n'impliquent pas les mêmes exigences de contrôle minimisant ainsi sa portée. D'autre part, le domaine des services présente un intérêt particulier en matière de contrôle surtout lorsqu'il fait appel à la mise en œuvre de savoir-faire techniques particuliers donnant au concept une certaine « épaisseur ». L'étude des leviers de contrôle sera menée dans une optique dynamique par l'introduction de la dimension temporelle avec le cycle de vie de la relation franchiseur franchisé. La mise en œuvre de savoir-faire va générer un besoin de contrôle du franchiseur sur le franchisé. Ce besoin vient du respect des savoir-faire transmis et mis à disposition par le franchiseur au franchisé. En effet, ceux-ci appartiennent au franchiseur car il les a développés, formalisés et codifiés pour les partager dans le cadre du développement de son réseau. Ils sont la figure de proue de son réseau dans la mesure où ils représentent les éléments qui vont assurer normalement la réussite commerciale de l'entreprise. Ils comprennent l'exercice même de l'activité qui dans le cadre de prestations de service relève de l'enchaînement de différentes opérations conduisant à la délivrance de la prestation pour le client. Ils représentent également les moyens d'identifier clairement l'appartenance au réseau par la mise à disposition d'une enseigne, de signes de ralliements. Ces éléments permettent à la clientèle d'identifier le réseau quelqu'en soit l'endroit et de le choisir par préférence aux autres. Il s'agit donc de construire, de développer et d'entretenir la réputation du réseau par ce contrôle de savoir-faire. Le contrôle concerne un autre domaine de la relation celui de la performance de l'unité et par la même celle du réseau. Même si un processus finalisation, pilotage et post évaluation est difficile à mettre en œuvre dans la franchise, un processus de contrôle des résultats existe néanmoins. Ce contrôle se justifie par la nécessité de centraliser pour le franchiseur certaines informations chiffrées dont la plus importante est le chiffre d'affaires. Cette donnée lui sert à calculer la rémunération due (redevances) par les franchisés. Dans le même temps, la valorisation du réseau est assurée, entre autre, par la valorisation des unités qui le compose. Autrement dit, il n'y a pas de pérennité de l'ensemble sans pérennité des éléments de cet ensemble. Le rôle du franchiseur est de mettre à disposition des franchisés des outils de gestion de la performance et d'amélioration de celle-ci sans jamais compromettre la situation d'indépendance dans laquelle les partenaires se trouvent. Enfin entre le respect du concept, le suivi des performances, le franchiseur doit également veiller à la cohésion sociale du réseau. Il doit assurer la socialisation des partenaires par le développement de valeurs partagées et d'une culture commune. Notre objectif est donc d'identifier plus précisément les

mécanismes de contrôle à même d'assurer la coordination et la coopération des partenaires que ce soit sur les savoir-faire, la performance, la dimension sociale et ce tout au long de la relation. La prise en compte de la dimension temporelle nous amène à nous interroger sur l'impact du temps dans le contrôle de la relation. Le contrôle s'exerce sur des personnes et des entités qui elles mêmes évoluent par un phénomène d'apprentissage. D'un statut d'élève, le franchisé évolue vers celui d'expert et modifie certainement sa perception du contrôle voire son intérêt pour le réseau. La prise en compte de ce changement nous apparaît déterminante dans le pilotage de la relation. Ce d'autant plus que la satisfaction du franchisé est un élément central de la relation d'échange (Geysken et al, 1999).

Ainsi, l'objet de la thèse est d'identifier les différents leviers de contrôle mis en œuvre dans les franchises de service et leur évolution tout au long de la relation. La réalisation de ce travail relève d'une recherche de nature processuelle. Comme Grenier et Josserand (auteurs du chapitre 5) le précisent dans l'ouvrage intitulé « *Méthodes de Recherche en Management* » de Thietart et coll. (1999) : « *Elles (les recherches sur le processus) cherchent à mettre en évidence le comportement de l'objet étudié dans le temps, à saisir son évolution* ». Nos objectifs sont pour partie descriptifs par la description de l'objet d'étude dans le temps et pour partie explicatifs afin d'expliquer le phénomène observé. L'analyse de cette problématique soulève les questions suivantes :

- Quels sont les leviers de contrôle dans la franchise ?
- Comment ces leviers sont-ils mis en œuvre tout au long de la relation ?
- Peut-on distinguer des configurations différentes de contrôle au sein de la franchise ?

Ces différentes questions ont pour intérêt d'enrichir le débat sur le concept de contrôle. D'un point de vue théorique, l'étude d'une forme organisationnelle dépassant les frontières classiques de l'entreprise doit permettre d'élargir le débat sur ce que représente le contrôle de gestion dans un contexte inter organisationnel. Notre vision du contrôle de gestion est à considérer dans une optique large (contrôle global) et dynamique (évolutif). D'un point de vue méthodologique, cette étude se traduira par un travail de terrain avec une approche duale du contrôle par le point de vue des franchiseurs d'une part et celui des franchisés d'autre part. En confrontant les visions du contrôleur et du contrôlé, nous aurons accès au système de contrôle tel qu'il est conçu par les franchiseurs et à la perception des contrôles tels qu'ils sont

vécus par les franchisés. Enfin, d'un point de vue managérial, il s'agit de proposer une vision plus structurée du contrôle, d'en renforcer la dimension pilotage et de le présenter comme un des éléments du système d'animation du réseau.

3. Un positionnement épistémologique positiviste

On peut définir l'épistémologie comme une réflexion critique constructive sur la production de connaissances scientifiques (Savall et Zardet, 1996). Deux paradigmes se distinguent : le positivisme et le constructivisme.

Le positivisme se caractérise par :

- la réalité objective du monde observé (préexistence du monde et de l'objet de recherche) ;
- la neutralité du chercheur vis-à-vis de l'objet et du terrain de recherche ;
- un processus où s'enchaînent modélisation théorique, formulation d'hypothèses, méthodologie (souvent quantitative) pour tester la validité du modèle, collecte et analyse des données, discussion sur la validation ou l'invalidation des hypothèses formulées en début de processus.

Le constructivisme se caractérise par :

- une réalité socialement construite ;
- une interaction constante entre l'observateur et l'observé (absence de neutralité du chercheur, interdépendance entre le sujet et l'objet) ;
- un processus de création de connaissances qui est le résultat d'allers-retours, de tâtonnements.

Notre positionnement est positiviste dans la mesure où nous fondons notre connaissance du contrôle des réseaux de franchise de service sur les observations de cette réalité extérieure et objective. En partant d'une situation de gestion, nous sommes restés neutre par rapport à notre objet de recherche (entretiens semi directifs, recueil d'informations

par questionnaire). Notre démarche est empirique par le test d'hypothèses formulées à partir de la littérature existante et d'une étude exploratoire nous situant dans une démarche hypothético-déductive. Les tests ont été pratiqués sur un échantillon représentatif de notre population en appliquant les règles de sélection d'un échantillonnage aléatoire pour les franchisés. La validation des hypothèses résulte de l'application de tests statistiques permettant une généralisation.

4. La démarche méthodologique adoptée

En fonction des objectifs de la recherche, deux types d'approches se distinguent : l'approche déductive dont les objectifs sont de vérifier (expliquer) et de décrire et l'approche inductive dont les objectifs sont d'explorer (comprendre) et décrire. Notre processus de recherche est de nature déductive avec une succession de phases : l'évaluation des connaissances et des données existantes, la formulation d'hypothèses, le plan de recherche et la méthodologie, le recueil des données, l'analyse et l'interprétation et les explications managériales. Notre démarche est hypothético déductive en ce qu'elle consiste à établir des hypothèses à partir de théories existantes et à les vérifier sur le terrain. Dans notre cas, la formulation du modèle de recherche et des hypothèses a été complétée par une étude exploratoire auprès d'experts de notre situation de gestion. Dans ce sens, notre démarche de recherche peut-être qualifiée de positiviste.

La mise en œuvre du processus de recherche impose le choix d'une méthode afin d'organiser et concevoir sa recherche. Les méthodes choisies pour la conduire constituent une méthodologie. Comme il est précisé dans l'ouvrage[3] de Savall et Zardet (2004, p70) « *il serait illusoire de considérer des relations univoques entre l'objet et l'ambition de la recherche d'une part et, d'autre part, la méthode de recherche. Au contraire, on peut imaginer que la combinaison de différentes méthodes de recherche favorise la solidité et la qualité des connaissances scientifiques élaborées* ». Nous considérons également que le pluralisme des méthodes d'enquête peut permettre de combiner les effets positifs de chacune des méthodes afin de gagner en qualité de production de connaissances. Deux grandes méthodes de

[3] « Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique : Observer l'objet complexe » Savall H. et Zardet V. Economica, 2004.

recherche sont proposées avec celles qualifiées de qualitatives et celles qualifiées de quantitatives. Nous avons dans un premier temps opté pour une méthode qualitative avec la conduite d'entretiens semi directifs auprès d'experts. Cette enquête qualitative à visées exploratoire et descriptive doit nous permettre en plus de l'analyse de la littérature existante, de nous familiariser avec les pratiques de contrôle dans la franchise et de mieux cerner les enjeux du contrôle dans un tel contexte. D'autre part, l'analyse des entretiens contribuera à la préparation du questionnaire de l'enquête quantitative. Celle-ci menée dans un second temps sera double puisqu'elle sera réalisée successivement auprès d'une population de franchiseurs puis d'un échantillon de franchisés des franchiseurs répondants. Ce double travail aura pour finalité plus particulièrement avec la première enquête de décrire le système de contrôle mis en place par la firme pivot (le franchiseur) et d'apprécier avec la seconde dans une optique confirmatoire du modèle proposé la réalité des pratiques et la dynamique temporelle d'évolution du contrôle tout au long de la relation. La conduite de ces enquêtes sera pour la première par administration électronique avec prise de contact téléphonique avec chacun des interlocuteurs et pour la seconde par administration téléphonique afin d'optimiser le pourcentage de réponse par la prise de contact.

Notre choix méthodologique repose donc sur un pluralisme de méthodes d'enquête. Cependant, l'étude de la dynamique du contrôle appelait, dans une première réflexion, à une observation longitudinale processuelle. L'intérêt d'une telle méthode réside dans l'observation, sur une longue durée (au moins cinq ans dans notre cas) d'un même objet de recherche au sein d'une organisation. Toutefois et en raison de la durée normalement impartie pour un travail doctoral, nous n'avons pas opté pour une telle méthode.

5. Plan de la thèse

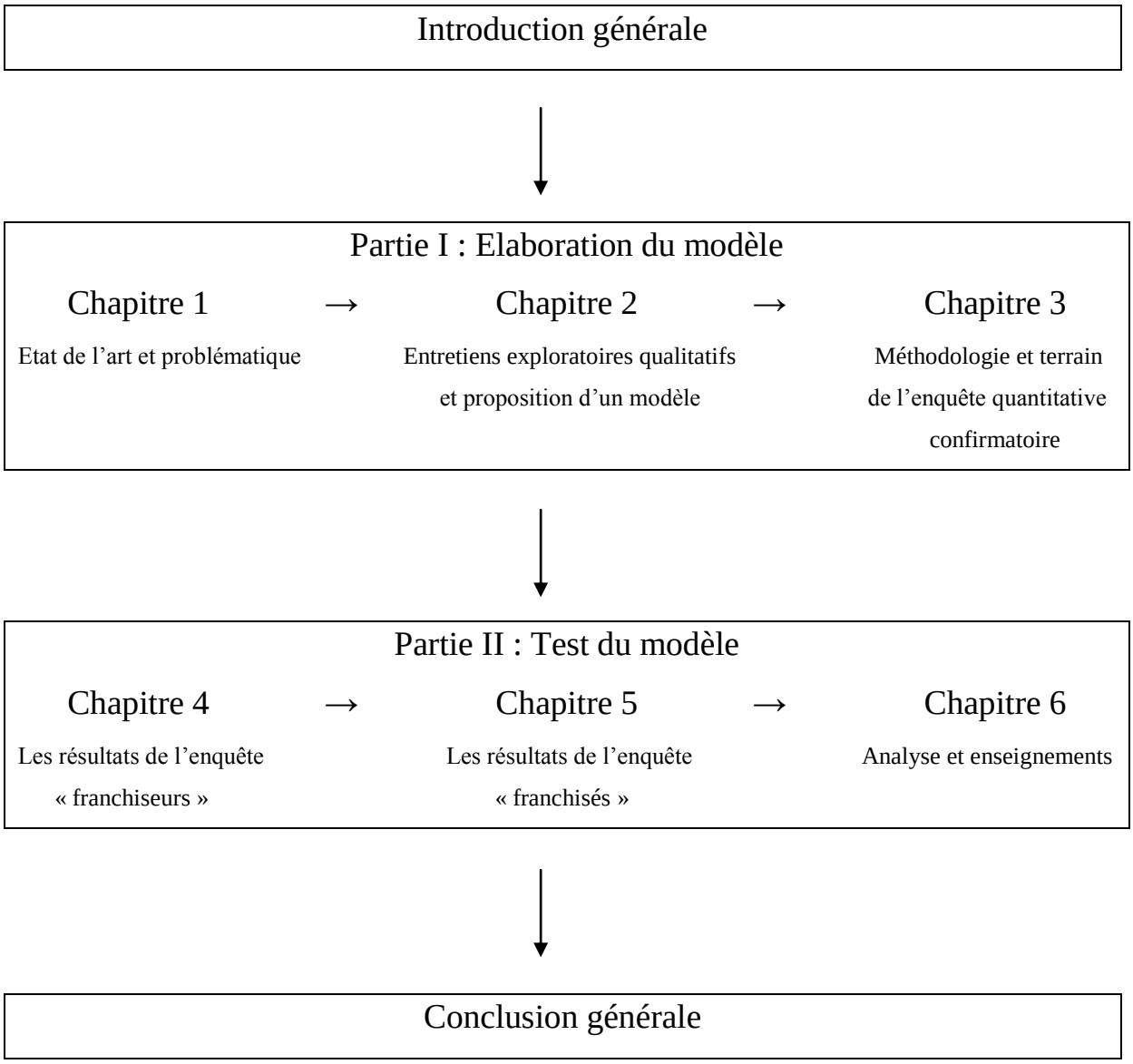
Par rapport à la problématique d'identification des leviers de contrôle dans les franchises de service et leur évolution tout au long de la relation, la thèse s'organisera en deux parties.

Une première partie sera consacrée à l'élaboration du modèle avec trois chapitres. Le premier proposera un état de l'art et une présentation de la problématique de recherche. Le

second rendra compte de notre étude exploratoire et du modèle proposé. Le troisième présentera la méthodologie et le terrain de l'enquête quantitative confirmatoire.

La seconde partie portera sur le test du modèle avec trois chapitres. Le premier rendra compte des résultats de l'enquête menée auprès d'une population de franchiseurs en ce qui concerne la description des leviers et dans une certaine mesure la dynamique du contrôle. Le second présentera les résultats de l'enquête réalisée auprès d'un échantillon de franchisés avec tests des hypothèses sur la dynamique du contrôle des différents leviers. Le troisième sera consacré à l'analyse et aux enseignements de notre étude. Nous reviendrons sur la validité ou non des hypothèses proposées et nous proposerons une analyse en fonction de facteurs de contingence afin d'identifier si les pratiques de contrôles dans les franchises de service sont ou non homogènes.

Figure 1 : Schéma de la démarche globale de recherche



PARTIE I : ELABORATION DU MODELE

Chapitre 1 :

Etat de l’art et problématique

Introduction

L'intérêt de la communauté académique pour les relations inter organisationnelles montre à quel point l'étude de ces formes organisationnelles peut être riche d'enseignements. Dans cette optique notre problématique générale porte sur le pilotage d'une forme inter organisationnelle particulière : la franchise. L'étude des réseaux de franchise présente de nombreux intérêts et ce dans de multiples disciplines comme celles liées à l'exercice du droit, au marketing, à la stratégie, au contrôle, aux sciences économiques. Si la franchise a fait et fait l'objet de nombreuses contributions c'est que sa forme présente des caractéristiques soulevant des problématiques qui sont continuellement d'actualité.

Deux revues de littérature proposent une synthèse des recherches dans le domaine de la franchise. La première, d'Elango et Fried (1997), intitulée : « *Franchising Research : A Literature Review and Synthesis* » distingue trois courants. Le premier évoqué est celui de franchise et société dans une perspective économique et juridique. Les deux suivants ont une orientation managériale avec pour l'un un questionnement sur le choix ou non de la franchise comme système organisationnel et pour l'autre un questionnement sur la façon de piloter une relation de franchise. La seconde revue de Verbieren, Cools et Van den Abbeele (2008) intitulée « *Franchising : a Literature Review on Management and Control Issues* » identifie également trois courants. Le premier traite du recours au système de franchise, le second l'étudie sous l'angle de la performance et le troisième présente le contrôle de la relation de franchise.

Notre recherche s'inscrit dans deux des courants proposés avec la question du contrôle et plus globalement du pilotage des relations inter organisationnelles. La franchise est un terrain d'étude particulièrement riche pour plusieurs raisons. Ce système a une antériorité par rapport au concept de réseau. La franchise a fait son apparition aux Etats-Unis dans les années 30 alors que le concept de réseau dans la littérature scientifique est plus récent. Ainsi l'historicité de cette forme ne peut qu'enrichir le débat sur les réseaux. La franchise présente des caractéristiques qui rendent le pilotage plus délicat que dans un contexte intra organisationnel. Tout d'abord, les entités partenaires sont géographiquement séparées et distantes les unes par rapport aux autres. A ce propos, le développement de l'usage des technologies de l'information participe à la résolution d'une partie des problèmes liés à l'éloignement en matière de contrôle. Une autre particularité, qui tient à la répartition des droits de propriété entre les partenaires, est celle de l'indépendance juridique des partenaires

néanmoins liés économiquement (interdépendance). Chacun réalise des apports dans le réseau tout en conservant sa qualité d'entrepreneur indépendant. Là encore la problématique du contrôle est importante car un contrôle hiérarchique n'y est pas permis en raison du danger d'immixtion et un contrôle par le marché n'est pas suffisant en raison de la dépendance économique et du comportement des acteurs.

Ces derniers ont des motivations, en dehors de l'intérêt commun, qui leur sont propres. Le franchiseur voit dans la franchise un moyen de régler le problème de l'accès à des ressources qu'elles soient financières ou managériales. C'est donc un moyen d'accéder rapidement à un marché, d'occuper les emplacements les plus judicieux et de valoriser une image de marque. L'extension du réseau favorise la rentabilité avec la perception de droits d'entrée et de redevances. Le franchisé voit dans la franchise le moyen de réaliser une activité tout en bénéficiant d'un savoir-faire éprouvé, codifié et transmis. Il minimise les risques liés à la création d'entreprise puisque le franchiseur doit apporter la preuve du succès commercial de son concept. Il bénéficie d'un apprentissage en continu sur les savoir-faire ainsi que de l'évolution du concept pour rester compétitif. Entrepreneur indépendant, son objectif est néanmoins de rentabiliser son unité pouvant le conduire à adopter un comportement dit opportuniste.

En évoquant la motivation et le comportement des acteurs, on ne peut dissocier cela de la dimension temporelle qui tantôt les rapproche tantôt les éloigne. Nous faisons référence ici au concept de cycle de vie dans une perspective évolutionniste : la relation suit un processus dynamique constitué de différentes phases qui l'impacte à l'évidence. Aussi le franchiseur se doit de mettre en œuvre un système de contrôle en proposant un ensemble de mécanismes qui lui permettent de s'assurer que les décisions et comportements développés en son sein sont en cohérence avec ses finalités. Dans ce chapitre, nous procèderons à une étude de la littérature afin de clarifier notre problématique du contrôle des réseaux de franchise. Cette analyse reposera sur une présentation des fondements théoriques de la franchise associée à l'évolution du réseau afin d'identifier les leviers du contrôle et leur utilisation tout au long de la relation. Dans une première partie, nous reprendrons les fondements et la structuration de la franchise avec les différentes théories mobilisées. La seconde partie sera consacrée à l'évolution des réseaux de franchise avec l'impact de la dimension temporelle par la prise en compte du concept de cycle de vie. La troisième partie traitera de la nature et des modalités du contrôle inter organisationnel. Enfin, nous présenterons les questions de recherche à l'issue de cette revue de littérature.

1. Fondements et structuration de la franchise

Dans la franchise, le franchiseur concède l'exploitation de son savoir-faire et de son image à des franchisés, commerçants indépendants, qui ont l'obligation contractuelle d'exercer l'activité décrite dans le respect des règles et procédures définies par le franchiseur. Le franchiseur doit suivre l'exploitation du concept et fournir une assistance à son franchisé. Il est rémunéré par un droit d'entrée à la signature du contrat et des redevances régulières calculées sur le chiffre d'affaires du franchisé. Le contrat de franchise est d'une durée variable comprise entre 5 et 10 ans en général. La franchise réunit une firme pivot, le franchiseur, et des firmes satellites indépendantes juridiquement et financièrement, les franchisés. Le franchiseur apporte généralement des actifs immatériels (produits ou services à développer, savoir-faire et image commerciale) alors que le franchisé apporte des actifs financiers et humains. L'objet de l'accord est l'exploitation du concept développé par le franchiseur. On assiste à une division inter organisationnelle du travail où le franchiseur est chargé des activités à vocation stratégique alors que le franchisé se préoccupe davantage des activités opérationnelles (Fréry, 1996).

Faire le choix de la franchise résulte de différentes décisions à caractère économique (contraintes de ressources), organisationnel (incitations et coûts d'agence) et stratégique (levier de croissance). L'analyse théorique de cette forme organisationnelle emprunte des concepts qui pour les uns sont liés aux ressources (*Resource-Based View*) et pour les autres liés à la théorie de l'agence. En complément d'analyse, des facteurs socio économiques sont parfois évoqués pour appuyer le choix de cette forme de commerce associé.

1.1. Fondements théoriques de la franchise

A partir des travaux de Penrose (1959), Wernerfelt (1984) a développé une théorie dite « *Resource-Based View*[4] ». Celle-ci repose sur l'idée que le développement de l'entreprise ne résulte pas que de son seul positionnement externe et des différentes interactions auxquelles elle est soumise mais aussi et surtout des ressources dont elle dispose

[4] Nous utiliserons pour la suite de notre développement les 2 expressions françaises communément reprises pour désigner cette théorie : approche basée ou fondée sur les ressources.

et de celles qu'elle peut mobiliser pour la rendre plus compétitive. Pour l'approche fondée sur les ressources, la franchise est une forme organisationnelle permettant d'accéder à différents types de ressources. Les ressources représentent des actifs tangibles et intangibles liés à l'organisation. La typologie proposée par Hofer et Schendel (1978) permet de les classer en cinq catégories. Ils distinguent les ressources financières, humaines, physiques, organisationnelles et technologiques. Une sixième catégorie a été proposée par Grant (1991), la réputation. Cette approche part du principe que toutes les organisations ne disposant pas des mêmes ressources, les unes vont chercher auprès des autres à s'approprier celles dont elles ont besoin pour assurer leur développement et réciproquement. A partir de ce constat, celles qui n'ont pas les moyens suffisants pour en disposer vont chercher une voie leur permettant de se les procurer autrement.

La franchise en est une parfaite illustration avec le besoin en ressources financières du franchiseur. Celles-ci sont indispensables pour lui assurer un développement rapide du réseau. En sollicitant les franchisés, investisseurs au niveau des points de vente, le franchiseur résout le problème de l'accès aux ressources financières. Oxenfeldt et Thompson (1969) ont constaté que le recours à la franchise permettait d'assurer au réseau un développement plus rapide qu'en mode succursaliste uniquement. Le principe simple de développement d'un réseau repose sur l'ouverture rapide de multiples unités sur un territoire le plus vaste possible. Pour ce faire le franchiseur doit disposer de ressources financières suffisantes afin de financer les fonds de commerce ainsi que les aménagements nécessaires pour chaque local. L'importance de la contrainte de capital sur la période de développement, conduit les franchiseurs à concéder leur concept à des franchisés et ainsi à résoudre cette contrainte. En la prenant en charge, les franchisés fournissent un double avantage au franchiseur ; celui d'étendre plus rapidement son réseau et celui de faire supporter aux franchisés les investissements particulièrement lourds en capital (Thompson, 1992). En laissant les franchisés assumer les investissements et leurs conséquences, le franchiseur leur transfère les risques ou pour le moins limite les siens. En effet, en cas d'échec de l'unité, seul le franchisé en assumera les conséquences financières en terme de perte sur investissement. En quelque sorte il y a transfert du risque d'investissement sur le franchisé (Tarbutton 1986 ; Stern et Stanworth, 1988 ; Ayling, 1988 ; Sanghavi, 1990 ; Mendelshon, 1992a). La franchise représente pour le franchiseur un véritable relais de croissance (Lafontaine et Kaufmann, 1994, Dant, 1996) et un mode de développement rapide.

La thèse de l'accès aux ressources strictement financières a fait l'objet de critiques car les entreprises ont également la possibilité d'accéder au marché financier. Norton (1995)

précise que de nombreux facteurs influencent le recours au capital et son coût comme les opportunités de croissance, la spécificité des actifs, l'asymétrie d'informations, mais il constate néanmoins qu'en phase de démarrage le franchiseur ne bénéficie pas de conditions de financement moins favorables que le franchisé. Partant de ce constat et considérant un égal accès aux ressources financières, il en déduit que la franchise n'est alors ni plus favorable ni moins en terme d'opportunité de développement. Apparaît alors l'idée qu'au-delà d'un accès à des ressources financières, la franchise présente des opportunités supplémentaires (Lafontaine et Kaufmann, 1994). En effet certains réseaux ne nécessitant pas d'investissements financiers importants comme les activités de conseils ou certaines prestations aux entreprises ou particuliers, recourent néanmoins à la franchise parce que ce choix constitue un mode d'expansion rapide (Roddick, 1991) pour des sociétés en développement. De ce qui précède, on pourrait alors en conclure que théoriquement ce sont majoritairement les réseaux en phase de développement qui font le choix de la franchise en considération d'un accès facilité au capital et pour favoriser un mode d'expansion rapide. Cependant et en se référant à de grandes enseignes américaines Brickley, Dark et Weisbach (1991) ont fait le constat que ces grandes compagnies bien implantées et possédant des unités en propre avaient néanmoins recours à la franchise justifiant en cela des motivations différentes.

On peut donc constater que l'argument financier comme justification du recours à la franchise trouve ses limites mais reste néanmoins valable. La mobilisation de ressources financières permet de conjuguer financement, croissance rapide de l'organisation et réduction des risques. Toutefois l'importance du processus de sélection révèle que le franchiseur ne recherche pas uniquement des capacités financières chez les candidats à la franchise (Ireland et *al*, 2002). Rubin (1978) a montré que les contraintes n'étaient pas que financières mais également humaines. On parle de ressources managériales par l'investissement du franchisé en tant qu'exploitant, pour ses compétences et ses connaissances. L'une d'entre elles est la connaissance par le franchisé du marché local réduisant ainsi les coûts d'accès à l'information (Caves et Murphy, 1976 ; Brickley et Dark, 1987 ; Norton, 1988b ; Minkler, 1990). La franchise est également un moyen de régler le problème du recrutement d'un manager pour le franchiseur en le transférant au franchisé qui sera lui-même le manager de son unité ou procèdera au recrutement d'un directeur salarié s'il n'assure pas cette fonction (Hough, 1986 ; Baillieu, 1988 ; Brown, 1988 ; Foward et Fulop, 1993). Les ressources managériales apparaissent donc tout aussi importantes que les ressources financières dans la mesure où elles

donnent accès à des informations, à des compétences dont le franchiseur ne dispose pas de manière suffisante.

En résumé, le choix de la franchise permet de résoudre les problèmes d'expansion et d'accès au capital. Il engendre également un processus d'apprentissage et de création de connaissances par la conjugaison des ressources humaines et managériales mises à disposition.

La théorie de la stratégie fondée sur l'exploitation des ressources explique donc les motifs économique et stratégique du choix d'un développement en franchise. La théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) apporte des justifications sur les motifs organisationnels et complète l'analyse par les ressources. Tenant compte des contraintes de ressources, la théorie de l'agence s'intéresse aux problèmes d'incitation et de coûts d'agence. Cette théorie voit dans la franchise une forme de gouvernance où le système permet de cumuler les avantages de l'uniformité, des économies d'échelle et du contrôle exercé par la tête du réseau. Elle montre également que la franchise présente des avantages liés à la motivation du franchisé et à la flexibilité caractéristiques des petites entreprises indépendantes. L'étude de ces avantages se fait par la comparaison des situations entre un manager de succursale dont la rémunération (salaire) est fixée à l'avance et un franchisé qui a la qualité de créancier résiduel et dont la rémunération dépendra directement de son implication dans la gestion de l'unité dont il a la propriété. Pour Rubin (1978), les managers de succursales ne sont pas directement responsables du couple bénéfices - coûts de leurs décisions. La tête de réseau doit mettre en œuvre des procédures de contrôle d'où des coûts d'agence importants afin que le manager agisse dans le sens attendu. En effet, les directeurs de succursales (agents) ont tendance à moins s'investir dans les unités dans la mesure où leur rémunération est fixée à l'avance limitant ainsi leur incitation à en faire davantage. A l'inverse, le franchisé exploitant, propriétaire de la rente, sera d'autant plus motivé que sa rémunération sera une fonction croissante de son investissement dans l'unité (Lafontaine, 1992). D'où une meilleure rentabilité pour les unités franchisées par rapport aux succursales car le contrat entre le principal (franchiseur) et l'agent (franchisé) est basé sur un alignement des intérêts des parties (Rubin, 1978 ; Mathewson et Winter, 1985 ; Brickley et Dark, 1987). Cela rejoint la théorie de Fréry (1998, 2001) selon laquelle les structures en réseau permettent de bénéficier à la fois des qualités réservées aux grandes structures (le franchiseur avec un pouvoir de négociation et les économies d'échelle) et des avantages liés aux petites structures (le franchisé par sa motivation, sa réactivité, sa flexibilité). Il s'agit de concilier l'agilité des petites structures

(« *small is beautiful »)* et la solidité des grands groupes (*« big is efficient »)* (Baroncelli, Assens et Froehlicher, 2002).

En résumé, la théorie de l'agence présente la franchise comme un système flexible et incitatif pour le franchisé. Par la motivation de ce dernier et en comparaison d'un directeur salarié de succursale, l'exploitation en franchise réduirait la contrainte de contrôle et les coûts induits par celui-ci. Cependant, les dispositions contractuelles autorisent le franchiseur à exercer un niveau de contrôle relativement élevé dans les domaines organisationnelle et opérationnelle (Pilotti et Pozzana, 1991). Le respect des normes et le besoin d'homogénéité des pratiques et de l'offre justifie ce niveau de contrôle dans les franchises. Le contrôle du principal (franchiseur) sur l'agent (franchisé) introduit donc l'idée que les motivations et comportement des acteurs tiennent une place importante dans la gestion de ce type de réseau.

1.2. Comportement des acteurs de la franchise

La communauté d'intérêts créée par la mise en commun de ressources doit se traduire par un comportement coopératif dans l'exploitation commerciale du concept. Pour ce faire chaque partenaire doit disposer de certaines aptitudes afin d'opérer au sein d'un réseau de franchise. Dans ce système, on peut considérer qu'il y a interaction entre trois formes organisationnelles : l'entreprise du franchiseur, l'entreprise du franchisé et le réseau.

Le franchiseur (firme pivot) est une personne physique ou morale possédant une structure administrative et détenteur au minimum d'unités pilotes nécessaires à la démonstration du succès commercial du concept proposé.

Les franchisés (unités satellites) sont également des personnes physiques ou morales, en nombre plus ou moins important selon la stratégie de développement, l'attractivité de l'enseigne, l'ancienneté du réseau, sa dispersion. Les unités sont autant d'entités autonomes les unes par rapport aux autres mais par contrat agissent de concert pour la réalisation d'une activité économique.

La troisième entité qui elle ne possède aucune personnalité se trouve être le réseau. Cette entité non matérialisée mais certainement la plus importante est celle qui donne forme à la relation inter organisationnelle et au sein de laquelle les partenaires vont exercer leurs droits et obligations. La réussite du réseau passe par la réussite de ses composantes (franchiseur et franchisés). Comme ces différentes entités sont administrées par des acteurs,

chacun d'entre eux doit alors posséder des aptitudes propres à favoriser cette réussite (Baroncelli et Manaresi, 1998). Des ouvrages professionnels[5] traitant de la franchise abordent systématiquement les qualités nécessaires aux uns (franchiseurs) et aux autres (franchisés). Nous pouvons les résumer comme suit.

Le franchiseur doit avoir éprouvé son concept et notamment apporter la preuve de son succès commercial afin de se permettre de le réitérer par le développement de plusieurs unités. En dehors des considérations de concept, d'enseigne, de signes distinctifs il doit être capable de formaliser son savoir-faire par la rédaction d'un manuel opératoire communément nommé « *bible* ». Il doit être en mesure de transmettre tout ou partie de ce savoir-faire en proposant des sessions de formation initiale et/ou continue dans les unités pilotes, les écoles de formation, les unités franchisées, les organismes de formation externes. Il doit également assurer un suivi avec une assistance continue à ses franchisés, mettre en place des innovations que ce soit sur le concept ou le savoir-faire, favoriser l'émergence de la structure réseau et la pérenniser. Autrement dit le franchiseur doit s'entourer de compétences très différentes de celles nécessaires à l'exploitation d'un commerce ce qui parfois, même si cela n'a pas été encore démontré à notre connaissance, peut expliquer l'échec de certains réseaux qui n'ont pas su se structurer, s'adapter à un environnement changeant et à la concurrence. La preuve en est que très souvent les manifestations professionnelles sur la franchise proposent des ateliers ou conférences sur le thème « *savoir franchiser* » ce qui montre la difficulté du métier et le fait que l'on peut être un bon exploitant et un piètre franchiseur.

Le franchisé pour sa part et en dehors des considérations financières doit posséder des aptitudes de deux ordres : savoir diriger une entreprise et savoir évoluer comme membre d'un réseau. Il doit avoir un goût des affaires, du travail et du risque. Par goût des affaires et du travail, cela signifie qu'il doit avoir à l'esprit le maintien si ce n'est l'amélioration permanente de son rendement. Il ne doit pas ignorer qu'en terme de quantité de travail celle-ci sera démultipliée en comparaison d'un statut de salarié. Il doit avoir conscience qu'il assume les risques inhérents à toute création d'entreprise même si dans la franchise les risques d'échec sont moindres mais pas inexistants. Il lui faut non seulement assumer ce risque tout en acceptant d'être encadré puisqu'il est économiquement dépendant du franchiseur. Le

[5] Guide pratique de la Franchise, G. Thiriez et JP. Pamier, 4ème édition, Editions d'Organisation, 2003.
La Franchise : Guide juridique, Conseils pratiques, D.Baschet, Gualino éditeur, 2005.
Devenir Franchisé ou Lancer une Franchise, C. Zimmer, 2ème édition, Editions Vuibert, 2008.
La Franchise : La stratégie – L'opérationnel, Gilbert Mellinger, 2010.

franchiseur dispose sur lui d'un pouvoir de décision plus important limitant ainsi la créativité du franchisé. Ceci nous apparaît contradictoire avec la théorie de l'incitation et le désir d'être son propre patron ce qui est juridiquement vrai mais limité d'un point de vue économique. Dans son rapport avec le réseau ou plutôt les membres qui le composent (le franchiseur et les autres franchisés), le franchisé doit faire preuve de capacité à négocier et communiquer. En raison de l'incomplétude des contrats, le franchisé doit user de son pouvoir de négociation afin d'infléchir certaines décisions du franchiseur. Des qualités de communicant entre le franchiseur et les autres franchisés du réseau sont importantes afin de faire remonter les avis et les idées, qu'ils portent sur la gestion du concept, les savoir-faire, la gestion de l'unité ou du réseau. De façon plus particulière, même si la formation peut apporter ce qui manque au candidat, il lui faut une certaine connaissance du secteur d'activité, un goût prononcé pour celui-ci et une parfaite connaissance des contraintes liées au métier. A ce titre les nombreux salons organisés (exemple : le salon de la Franchise organisé chaque année à Paris) permettent à de nombreux candidats d'avoir une première approche du secteur d'activité, de la personnalité du franchiseur et de l'ambiance réseau.

En résumé, ces qualités doivent permettre au franchiseur comme au franchisé d'exploiter au mieux leur entreprise tout en restant dans les limites que leur impose le système de la franchise. Si à l'origine l'objectif du contrat est de « *fidéliser une clientèle au concept du franchiseur* » (Mc Cormick Gnuva, 1997), l'étude de la relation franchiseur franchisé démontre que les partenaires poursuivent dans certaines situations des objectifs différents. Mrabet (2007) considère que dans le contrat, le franchiseur (qui a l'initiative de celui-ci puisqu'il fixe les règles d'exploitation du concept) s'accorde beaucoup plus de droits qu'il ne s'impose d'obligations et inversement pour le franchisé. Le contrat de franchise est un contrat d'adhésion permettant au franchiseur d'imposer ses standards à tous les membres du réseau. De ce fait des situations conflictuelles peuvent se produire lorsqu'il y a divergence d'intérêts (Gassenheimer, Baucus D.B. et Baucus M.S., 1996). Dant et Nasr (1998) ont mis en évidence que même si la théorie de l'agence pouvait assurer un relatif alignement des intérêts des parties (communauté d'intérêts, incitation) et une réduction des coûts d'agence, l'observation de faits tend à démontrer que des conflits d'intérêt peuvent se développer entre les partenaires au cours de la relation. Barthélemy (2008) illustre l'origine de situations conflictuelles en recensant les objectifs propres au franchiseur et au franchisé. Le franchiseur poursuit deux objectifs avec à court terme celui de rentabiliser son entreprise et à long terme celui de développer l'image de marque et le réseau. Le franchisé cherche à rentabiliser son

investissement et à réaliser dans des délais les plus courts des bénéfices d'où la tentation de tirer rapidement profit de la notoriété de l'enseigne au détriment des standards de qualité. La poursuite d'objectifs différents conduit donc les partenaires à adopter des comportements opportunistes. Le concept d'opportunisme a été étudié sous différents angles dont nous allons tenter de restituer les principaux éléments.

Wathne et Heide (2000) proposent une approche de l'opportunisme en distinguant l'opportunisme « *flagrant* » de Williamson (1975) et l'opportunisme légal dans le cadre d'une relation contractuelle (Williamson, 1991). L'opportunisme « *flagrant* » est défini par Williamson (1975) comme la recherche de son propre intérêt avec perfidie c'est-à-dire sans en respecter les principes et les conséquences. Plus tard Williamson (1985) complètera la définition de la perfidie avec les concepts de mensonges, de tromperies, d'efforts calculés pour tromper, de dissimulations. Williamson (1991) utilise l'expression d'opportunisme légal pour appréhender le non respect d'éléments absents du contrat. A ce titre l'incomplétude des contrats permet d'exploiter les failles en éludant les engagements informels ou en adoptant un comportement permettant de tirer unilatéralement profit de la relation. Une seconde approche de l'opportunisme consiste à distinguer le moment où il peut s'exercer. On en évoque alors les formes *ex ante* et *ex post*. *Ex ante*, il s'agit de déclarations inexactes pendant la construction de la relation (problème de sélection adverse (Akerlof, 1970)) par la non révélation ou la dissimulation d'attributs réels du partenaire (Williamson, 1996). *Ex post*, l'opportunisme se manifeste par le non respect ou le manque d'engagement durant la relation (Williamson, 1985). Une troisième conception de l'opportunisme tient compte de la façon dont il se réalise avec l'opportunisme actif ou passif. Il est actif lorsqu'il y a communication de faits inexacts ou incomplets (Shell, 1991) et passif lorsque l'un des partenaires s'abstient de révéler certaines informations (Kreps, 1990). L'opportunisme peut donc se manifester de façon délibérée (flagrant) ou par exploitation d'un manquement (légal), à tout moment de l'exécution du contrat (*ex ante* et *ex post*) et par des actions de tromperies ou de non révélation (actif et passif).

A partir de ces conceptions de l'opportunisme différentes situations ont été étudiées pour illustrer ce comportement dans le cadre d'une relation contractuelle. L'opportunisme peut se manifester en réaction à une modification de l'environnement déséquilibrant alors la relation. Ceci a fait l'objet d'études par Macneil (1980), Noordewier, John et Nevin (1990) qui évoquent le concept de flexibilité du contrat relationnel par une adaptation des partenaires en fonction des changements de circonstances. En fonction de celles-ci, l'opportunisme peut prendre deux formes :

- Le refus de s'adapter manifestation d'un opportunisme passif (Anderson et Weitz, 1986).
- Un opportunisme actif en exigeant du partenaire des concessions supplémentaires du fait de nouvelles circonstances (Masten, 1988 ; Muris, 1981). Williamson (1985) évoque la stratégie d'annulation pour forcer à la renégociation et orienter l'échange au détriment de l'un des partenaires. On se retrouve dans une forme de « *à prendre ou à laisser* » ce qui ne laisse pas toujours le choix surtout en situation dite «*d'otage* » par la réalisation d'investissements spécifiques.

La franchise par le jeu des acteurs est un système où les risques de comportements opportunistes ne sont pas absents. La synthèse qui suit en donne une illustration certes non exhaustive mais néanmoins caractéristique du risque encouru.

L'opportunisme peut se manifester durant la relation par soustraction aux obligations. Le franchisé peut tirer profit d'un manque de formalisation du contrat pour minimiser ses efforts (Rubin, 1990). L'opportunisme actif nommé « *hold up* » se produit lorsque l'un des partenaires investit dans des actifs spécifiques. De tels actifs concentrent les risques et génèrent une quasi rente avec le danger d'une éviction par l'autre partie (rupture de contrat, non renouvellement). Un franchisé peut alors être tenté de se comporter en « *passager clandestin* » afin de maximiser sa rente adoptant ainsi un comportement non conforme à celui attendu. Il agit différemment de ce qui est prévu par le non respect des standards de qualité des produits et services proposés ou par le non respect de consignes d'approvisionnement (Hadfield, 1990). Le partenaire ne fournit pas l'effort souhaité (Masten, 1988 ; Griesinjer, 1990 ; Rousseau, 1995) ou s'abstient d'exécuter certaines clauses du contrat (Goetz et Scott, 1981). Dans certains cas, les partenaires peuvent commettre des actes illégaux en transgressant des règles ou en ne respectant pas des restrictions contractuelles comme des règles de non concurrence ou d'approvisionnement exclusif (Cespedes, Corey et Rangan, 1988 ; Dutta, Bergen et John, 1994). Brickley et Dark (1987) abordent ce risque en terme de conséquences. Les auteurs proposent une description du risque de « *passager clandestin* » (hasard moral, sélection adverse) en l'expliquant par le fait de fournir un service ou des produits de qualité inférieure au standard requis, de ne pas être attentif au travail de ses employés (tenue, accueil…), de ne pas investir suffisamment dans la communication locale. Pour eux, ce risque de comportement est d'autant plus important que l'enseigne jouit d'une forte réputation. La notoriété attire la clientèle, donc permet d'augmenter substantiellement les bénéfices de tels comportements. Inversement et par effet de contagion une clientèle insatisfaite des prestations proposées par un franchisé dont le comportement n'a pas été

conforme, associera son insatisfaction à l'ensemble du réseau et à l'enseigne d'où une désaffection de la clientèle et une dévalorisation de l'image de marque à plus ou moins long terme (Mickael, 2000 ; Norton, 1988b). L'opportunisme n'est pas du seul fait du franchisé même si la littérature le privilégie.

Penard, Raynaud et Saussier (2004) ont effectué des recherches sur les déviances comportementales du franchiseur et du franchisé. En ce qui concerne le franchiseur, il peut s'agir de manquements aux obligations d'assistance, de pratiques restrictives de liberté, d'imposition de prix de vente, de surexploitation du réseau et des franchisés. Le défaut d'assistance peut se produire lorsque le franchiseur ne dispose pas des compétences suffisantes (sous la forme par exemple d'animateurs, formateurs ou délégués) ou ne répond pas aux besoins des franchisés. Le défaut peut également porter sur le non respect de clauses d'exclusivité (par exemple sur un territoire donné). Les pratiques restrictives de liberté s'observent par les obligations pesant sur les franchisés comme l'approvisionnement exclusif, les prix imposés, des pratiques déloyales en organisant un circuit commercial parallèle mais néanmoins concurrent (Besanko, Dranove et Shanley, 1996). La surexploitation du réseau se réalise par un développement privilégiant la croissance rapide sans réelle stratégie de sélection des partenaires permettant de percevoir de nombreux droits d'entrée et des redevances conséquentes. La surexploitation des franchisés représente des obligations de nouveaux investissements sur l'emplacement, sur les aménagements, sur les signes distinctifs.

Quant au franchisé, ces déviances comportementales portent en général sur le non respect des normes commerciales du franchiseur, sur des retards dans le versement des redevances et la réalisation des investissements, sur un manque de coopération dans la transmission des informations relatives à la situation commerciale ou financière ou lors des inspections du franchiseur. Dans le non respect des normes (qui habituellement garantissent l'identité et la réputation du réseau), on retrouve les problèmes de tenue de point de vente, de gestion du personnel, de qualité des produits ou services délivrés, d'application des techniques de vente. Le franchisé peut également se soustraire à ses obligations financières comme celles de réaliser des efforts de modernisation (travaux d'embellissement) ou de respecter le paiement des redevances. Le franchisé peut également développer une concurrence déloyale en vendant des produits autres que ceux prévus dans le concept d'origine ou en utilisant en dehors du cadre de la franchise le savoir-faire acquis (Gassenheimer et *al.*, 1996).

Au-delà de la manifestation de l'opportunisme, certaines études ont cherché à lier les formes de l'opportunisme et leur impact sur les résultats dans le cadre de la relation. La notion

de résultats doit se comprendre d'une part par la création de richesse (gain total) pour les partenaires et d'autre part par le partage de celle-ci entre eux (Kaufmann, 1987 ; Ghosh et John, 1999). Un comportement opportuniste peut générer des résultats positifs dans un premier temps et négatifs dans un second temps. Il peut engendrer un coût supplémentaire pour celui ou ceux qui subissent ce comportement. Wathne et Heide (2000) proposent une lecture de l'opportunisme dans la franchise par ses formes et ses conséquences sur les résultats.

Ils distinguent quatre situations (cf. tableau ci-dessous) :

Tableau 1 : Présentation des situations d'opportunisme en fonction des circonstances

Situations d'opportunisme en fonction de circonstances	Circonstances	
	Actuelles	Nouvelles
Passif	n°1	n°2
Actif	n°3	n°4

Chaque situation implique des effets à court terme et à long terme sur les coûts et / ou les résultats.

La situation n° 1 décrit un comportement où le partenaire se soustrait à ses obligations (qualité de prestations inférieures). A court terme, ce comportement bénéficie à l'opportuniste par une réduction des coûts (engagement de charges inférieur sur les prestations) et par conséquent une augmentation du revenu (marge bénéficiaire plus importante). A long terme, des effets se feront sentir sur les coûts notamment en terme de communication pour rétablir la réputation du réseau et sur les revenus par une diminution globale sur l'ensemble des partenaires. La perte de clientèle due à des prestations de moins bonnes qualités entraîne une baisse de chiffre d'affaires donc de résultat pour tous les membres (moins de bénéfice pour les franchisés et moins de redevances pour les franchiseurs).

La situation n° 2 décrit un comportement où le partenaire refuse de s'adapter (refus d'une adaptation du concept, du savoir-faire). A court terme, ce comportement ne modifie en rien les coûts de l'opportuniste par son inaction. Il profite néanmoins des bénéfices induits par ceux qui se sont adaptés. A long terme, le manque d'homogénéité des pratiques génère une baisse des revenus des membres et du réseau.

La situation n° 3 décrit un comportement où le partenaire réalise des actions explicitement ou implicitement défendues (non respect de clauses territoriales par exemple). A court terme, ce comportement profite à l'opportuniste en terme de revenu par concurrence

déloyale. A long terme, les coûts de contrôle vont augmenter afin de limiter ces pratiques et les revenus diminuer du fait du manque de confiance dans l'enseigne.

La situation n° 4 décrit un comportement où le partenaire modifie unilatéralement les termes de l'accord. A court terme, les revenus de l'opportuniste augmentent du fait d'une modification de l'échange à son profit. A long terme, cela génère une diminution des revenus de toutes les parties par la difficulté de convaincre et des coûts engagés pour obtenir des concessions. Le manque d'adhésion à de tels changements peut être préjudiciable à tous les partenaires.

Au final tous les comportements différents de ceux attendus par l'une ou l'autre des parties auront des répercussions positives et négatives sur les revenus immédiats et futurs ainsi que sur les coûts présents et à venir. On peut noter qu'un comportement peut induire des effets positifs pour l'opportuniste dans un premier temps mais se poursuivre avec des effets négatifs. Globalement lorsque des effets positifs se manifestent, ils représentent des économies sur les coûts plutôt immédiates (s'abstenir ou reporter la dépense sur l'autre partie) entraînant des gains sur les revenus (moins de charges plus de résultat) alors que les effets négatifs se manifestent plus tardivement avec des coûts de contrôle et d'intervention plus importants, une dévalorisation du réseau (perte sur le capital enseigne par la perte de membres, perte de confiance de la clientèle), une impossibilité d'évoluer (coûts de négociation trop élevés).

1.3. Facteurs socio économiques de la franchise

Malgré la vision plutôt négative de l'opportunisme dans la franchise qui devrait en limiter finalement le développement par les risques induits, le choix de cette forme organisationnelle se justifie également par des facteurs socio économiques. L'environnement socio économique peut favoriser le développement de la franchise avec la mise en valeur de certaines activités (Hall et Dixon, 1988) et la diffusion de la notoriété de l'enseigne (Mathewson et Winter, 1985 ; Norton, 1988b). Le développement d'une « *culture entrepreneur* » comme cela a été observé en Angleterre dans les années 80 peut favoriser l'attrait de la franchise. Des objectifs économiques de création d'entreprises aidés par des incitations financières et une bonne réputation de la franchise notamment concernant les risques moindres liés aux petites structures ont permis un développement de ce modèle (Baillieu, 1988 ; Stern et Stanworth, 1988 ; Hall et Dixon, 1988). Concernant le financement

des projets, Stern et Stanworth (1988, 1994) ont montré que les établissements financiers sont plus prompts à soutenir des projets de franchise dont ils connaissent les enseignes et leur performance car les risques d'échec y sont moins importants. Enfin les actions régulières des différentes institutions (Fédération nationale, internationale) soutiennent et font la promotion de la franchise tout en améliorant sa normalisation (Ayling, 1988). Le code de déontologie de la franchise est présenté par la Fédération Française de la Franchise comme « *un code des bons usages et de bonne conduite des utilisateurs de la franchise en Europe* ».

En résumé, la richesse de la littérature sur la franchise montre à quel point cette forme organisationnelle est un terrain riche d'enseignements et de particularités. Ce réseau est particulier à plus d'un titre dans la mesure où il y a pilotage à distance du réseau par la séparation de l'entité pivot et des satellites. Cette séparation est également juridique puisque les partenaires sont indépendants c'est-à-dire que chacun possède sa propre structure au travers d'une entreprise ou d'une société. Il en découle une autonomie des dirigeants par rapport à ce statut et aux apports réalisés. En effet, même si l'action des franchisés dans leur investissement dans une ou plusieurs unités est conditionnée par une volonté du franchiseur, celle d'obtenir des ressources qu'il ne possède pas ou à moindre coût, les franchisés sont également financièrement indépendants et totalement responsables de leurs actes. Nous sommes en présence d'une structure (le réseau) qui est marquée par une certaine indépendance juridique et financière avec comme particularité un objet commun qui les lie économiquement : celui d'exploiter un concept c'est-à-dire pour les franchisés de proposer la vente de biens et/ou de services dans le respect des règles et normes mises au point par le franchiseur et concédé au franchisé par contrat. Les acteurs de la franchise en font un système particulier car leurs comportements impactent la vie du réseau. Même si à l'origine ils poursuivent un objet commun, la littérature montre que des situations conduisent à certaines pratiques par la poursuite d'objectifs différents propres à chacun des acteurs. Cette évolution des comportements montre que le réseau vit et s'inscrit dans un cycle de vie avec ses ruptures et continuités (Chanut, 2007). Dans cette perspective, l'évolution même du réseau de franchise par sa dynamique temporelle nous permet de préciser notre problématique.

2. Evolution temporelle des réseaux de franchise

Lorsque l'on évoque la dimension temporelle, on se situe dans une perspective évolutionniste où la théorie (Nelson et Winter, 1982) cherche à expliquer le développement des formes organisationnelles dans le temps. De façon générale, l'évolution des relations inter organisationnelles et des formes de contrôle liées est l'objet de réflexions depuis quelques années. La théorie évolutionniste (Nelson et Winter, 1982) est une approche analysant la dynamique des systèmes économiques. Dans le cadre du réseau comme mode de coordination, l'objectif n'est pas seulement de se procurer des ressources mais également de créer et organiser des savoirs et savoir-faire pour rendre ces ressources les plus productives. Le concept d'apprentissage est central en ce sens que la répétition et l'expérimentation de certaines tâches sont source de compétences cumulatives organisationnelles. Dans cette perspective dynamique, le réseau est capable de créer des ressources spécifiques (Bouabdallah et Dufourt, 1994) grâce aux routines.

Dans la franchise, une première hypothèse fut de considérer le modèle comme seulement temporaire destiné à évoluer vers une forme intégrée, le succursalisme. Cette hypothèse ne se vérifiant pas systématiquement dans le temps, les chercheurs se sont davantage intéressés aux effets bénéfiques, en terme de gouvernance, de la mixité des réseaux. Enfin, comme la relation s'inscrit dans le temps, il apparaît de plus en plus que la phase du cycle de vie dans laquelle se situe le réseau impacte sa gouvernance.

2.1. La franchise comme forme transitoire

Selon la théorie fondée sur les ressources, la mixité se justifie par le fait que la franchise serait une phase transitoire dans la stratégie de développement du groupe. Oxenfeldt et Kelly (1968), Burck (1970), Hunt (1972) et Izraeli (1972) l'ont constatée dans les années 60-70 aux Etats-Unis avec une tendance à la réintégration d'unités franchisées. Une observation similaire a été faite en Angleterre par Hall et Dixon (1988). Ceci s'explique par le fait que le franchiseur disposant d'un capital suffisant fait le choix du rachat des franchises. Au fur et à mesure du développement du réseau, celui-ci se construit selon un modèle mixte pouvant évoluer vers un réseau intégré. Ce point de vue semble laisse penser que si le franchiseur en a l'opportunité sa préférence va vers un réseau de succursales. Le choix se

justifie surtout parce qu'en phase de croissance le manque de ressources financières et managériales ne leur permet pas de faire autrement.

Des études faites dans les années 70 et 80 sur cette problématique n'ont pas montré d'évidence sur le caractère transitoire avec un choix de la franchise en phase de développement du réseau et une tendance à la réintégration des unités à partir d'un certain état de ressources et de développement. Au contraire, certains réseaux, avec des variations d'un secteur à l'autre, ont transformé des succursales en franchises (Trutko J.M., Trutko J.W. et Kostecka, 1993). D'autre part, des études ont montré que les fondements théoriques précédents pouvaient s'appliquer à des réseaux de taille différente par l'observation que certains avaient débuté par le succursalisme et poursuivaient leur développement en franchise (Carney et Gedajlovic, 1991 ; Sanghavi, 1991 ; Wicking, 1993). Leurs décisions étaient motivées par la volonté non seulement de réduire les coûts d'agence mais également d'avoir accès à des ressources en capital, de partager les risques, de recruter des candidats qualifiés afin d'atteindre les objectifs d'expansion (Fulop et Warren, 1992). Le développement en franchise dans de tels cas n'est pas sans poser des problèmes organisationnels et opérationnels avec des méthodes de gestion plus décentralisées, une opérationnalisation du concept commercial et le développement d'une culture réseau (Sanghavi 1991 ; Foward et Fulop, 1996). Il apparaît que la conciliation des impératifs organisationnels et opérationnels s'effectue par le recours à la mixité dans les réseaux. La mixité représente un réseau composé de deux types d'unités, des unités succursalistes propriété du franchiseur et des unités franchisées propriété d'exploitants indépendants. La proportion des unes et des autres relève de considérations stratégiques, organisationnelles et opérationnelles. Au final, la franchise ne présente pas un caractère transitoire en tant que forme réseau mais évolue en son sein se partageant entre unités indépendantes et unités succursalistes.

2.2. La mixité des réseaux de franchise

En moyenne aux Etats-Unis les réseaux de franchise sont mixtes dans une proportion moyenne de 85 / 15 c'est-à-dire que les franchiseurs détiennent 15% des unités en propre et 85% sont franchisées (Lafontaine et Shaw, 2005). Comme la franchise est un mode d'organisation qui domine en comparaison de réseaux totalement intégrés (Lafontaine et Kaufmann, 1994) certains auteurs en ont déduit que la mixité présentait un rapport bénéfice –

coût avantageux (Caves et Murphy, 1976 ; Klein et Saft, 1985 ; Brickley et Dark, 1987 ; Norton, 1988b).

La littérature, en utilisant la théorie de l'agence, présente la mixité comme un moyen de résoudre ou de minimiser les contraintes d'incitation et de contrôle en fonction des situations. Elle est le reflet d'une stratégie gagnante pour la tête de réseau par une recherche de rentabilité, de positionnement commercial, de maintien de son identité. On privilégie les succursales pour les unités les plus performantes (Markland et Furst, 1974), les plus proches du siège (Hunt, 1973 ; Caves et Murphy, 1976 ; Anderson, 1984), en raison d'un meilleur management (Crandall, 1970), en raison d'une recherche d'uniformité de l'offre (Caves et Murphy, 1976) et des normes de qualité (Manolis, Dalhstrom et Nygaard, 1995). En considération du contrôle, Brickley et Dark (1987), Norton (1988a) et Norton (1988b) ont montré que les unités les plus éloignées géographiquement du siège étaient franchisées. Cette mixité dans le réseau permet de combiner l'effet d'entraînement des succursales appartenant au franchiseur et la puissance des apports humains et financiers des franchisés indépendants (Bradach et Eccles, 1989 ; Cliquet, 2000, 2002 ; Bürkle et Posselt, 2008). L'utilisation de l'information (produite par les succursales et utilisée pour négocier avec les franchisés) permet d'exercer au sein du réseau un processus d'apprentissage mutuel (Bradach, 1998 ; Sorenson et Sørensen, 2001). Pour Dutta et *ali* (1995) la mixité permet d'établir des standards de performance et de les imposer au réseau tout entier. Il y a un effet d'entraînement obtenu par la pratique du benchmarking. Bradach (1998) a développé un modèle explicatif des avantages que confère la mixité d'un réseau de franchise. Afin d'assurer le développement du réseau et sa pérennité quatre défis sont à relever. Il met en avant les effets positifs de la mixité sur les différents défis. Le premier est celui du développement par l'ouverture de points de vente. La mixité génère un processus additif car les franchisés sont d'autant plus attirés par un réseau où le franchiseur détient des unités en propre. Cela montre aux franchisés son investissement et sa capacité à gérer des unités semblables à celles des franchisés. Un processus de socialisation se crée également par le potentiel de recrutement qu'offre le personnel des succursales. Celui-ci peut à son tour devenir franchisé ce qui offre une capacité de réaction accrue face aux opportunités. Le respect de l'uniformité est permis par l'effet d'émulation entre succursalistes et franchisés où chacun tente de faire mieux que l'autre. Un processus de modélisation génère également le respect de cette uniformité par l'application des principes de management de la tête de réseau (reproduction du management dans le cas de multi unités). La réactivité face aux conditions locales s'obtient par un processus d'observation des succursales sur les franchisés permettant un apprentissage local et une

réactivité accrue. L'adaptation globale par l'adaptation permanente du concept et la prise en compte des innovations génèrent un processus d'apprentissage mutuel par la participation active des franchisés bénéficiant à l'ensemble.

Ce modèle de Bradach comme la contribution de Lafontaine et Kaufmann (1994) soutiennent l'idée que chaque organisation (unités franchisées, succursales) peut apporter des contributions positives à l'autre. La mixité est un moyen de tirer le meilleur parti du réseau (Cliquet, 2002). Pour Bradach et Eccles (1989), le réseau mixte crée une influence positive sur le management en utilisant les succursales comme vitrines et les commerçants indépendants comme locomotives de la performance.

L'intérêt de la mixité réside dans la dynamique positive générée par la présence de succursales jouant un rôle moteur (attractivité pour les candidats, preuve de l'intérêt du concept, laboratoire d'innovations et de contrôle, point de repère en terme de performance) et d'unités franchisées assurant une expansion plus rapide du réseau et une consolidation de l'image de marque. D'une façon générale, le réseau de franchise donne accès à des ressources financières, managériales et informationnelles. Il permet par un processus cumulatif de créer de nouveaux savoir-faire, d'enrichir les connaissances et de maintenir un avantage compétitif. De ce constat, la vie du réseau s'inscrit dans un continuum allant de sa création jusqu'à sa possible disparition. Entre ces deux extrémités, celle-ci est jalonnée par une succession de phases qui font du réseau une entité dynamique et non statique avec le concept de cycle de vie.

2.3. Le cycle de vie du réseau

Il est acquis dans la littérature que les relations inter organisationnelles et par conséquent la franchise suivent une évolution évoquée par le concept de cycle de vie. La traduction de ce cycle se fait par l'énumération de différentes phases. Chacune d'entres elles marque une étape importante dans la vie de l'organisation. Le passage de l'une à l'autre se conçoit par une stratégie de dépassement. Si des évènements d'une nature différente se produisent et qu'ils engendrent un changement dans l'organisation alors ils sont le signal du passage à la phase suivante. Chanut (2007) parle d'évènements-ruptures pour distinguer différentes phases. Le concept de cycle de vie permet donc d'expliquer les différents stades

par lesquels les organisations passent et améliore la compréhension de la formation et de la gestion des réseaux dans le temps.

Les travaux de Dwyer et *ali* (1987) ont contribué à l'introduction de la notion de dynamique des relations en proposant dans le cadre d'un partenariat acheteur vendeur, une théorie du cycle de vie du développement de la relation. Leur théorie s'appuie sur l'étude du comportement des organisations empruntant un ensemble éclectique de théories économiques, sociologique, coûts de transaction, échanges commerciaux, échanges sociaux, théorie de la négociation et des conflits et gouvernance relationnelle. La relation passe par une séquence de 5 étapes (voire 6) et offre de nombreuses propositions sur les propriétés de celle-ci à chacune d'entre elles mais sans s'intéresser véritablement aux individus représentant chaque organisation. Les rapports se développent selon une série d'évènements prévisibles et stables se présentant dans un ordre fixé à l'avance comme suit :

Phase 1 : prise de conscience dans les possibilités des autres organisations (« *awareness* ») suivie rapidement par la ;

Phase 2 d'exploration ;

Phase 3 d'expansion (« *build-up* ») et finalement ;

Phase 4 d'engagement (« *maturity* »).

Pour certains il s'ensuit une

Phase 5 de déclin pouvant conduire à une ;

Phase 6 de dissolution.

Ils avancent que ces étapes se succèdent lentement et ne se présentent en général qu'une seule fois.

Ring et Van de Ven (1994) ont cherché à analyser les différents processus d'émergence, de croissance et de dissolution des relations inter organisationnelles complétant les travaux précédents. Ils proposent un modèle conceptuel expliquant les différents processus à chacune des étapes proposées précédemment et le passage d'une phase à l'autre. Ils ont élaboré une théorie du développement de la relation cyclique avec répétition des étapes. Leurs travaux portent sur n'importe quelle forme de relation. Leur théorie s'appuie sur le comportement des individus de chaque organisation. Il y a répétition du cycle par la réalisation de quatre processus jusqu'à ce que la relation se termine. Ces processus sont les suivants :

1. la négociation pour démarrer la relation ;
2. l'engagement par la conclusion d'un accord (le contrat par exemple) ;
3. l'exécution de l'accord ;

4. l'évaluation de la façon dont l'engagement se déroule.

Ce n'est pas une succession d'étapes mais un cycle continu d'évènements qui se produisent et se reproduisent à chacune des cinq phases proposées par Dwyer et *al*.

Les travaux précédents font référence aux normes relationnelles (Macneil, 1980) comme concept central[6]. L'équité et la performance sont des préoccupations communes des participants. Construire une relation prend du temps, génère une dépendance mutuelle et des normes partagées. Elles soulignent également le rôle de la confiance et des actifs idiosyncratiques dans la création d'une performance supérieure. La première étape dans le développement de la coopération est de partager des buts, des valeurs, des espérances, ce que Ring et Van de Ven (1994) nomment la « *congruence* ». A partir de cette étape les deux théories diffèrent à maints égards. Ainsi Ring et Van de Ven présentent une théorie du développement cyclique alors que Dwyer et al présentent une théorie de l'évolution par phases ne se produisant qu'une seule fois et dans un certain ordre.

Utilisant les travaux de Dwyer et *al* (1987) et de Ring et Van de Ven (1994), Jap et Anderson (2007) ont montré que la phase de maturité ne représentait pas le sommet de la relation en ce qui concerne certaines de ces propriétés. En évoquant des propriétés telles que l'harmonie relationnelle, l'interdépendance ou la confiance du revendeur, ils constatent qu'elles ne sont pas significativement différentes en phase de maturité comparée à la phase de croissance ce qui signifie qu'à un certain stade il n'y a plus d'évolution positive ou négative de ces éléments. Inversement, des propriétés telles que la convergence des buts et les normes d'échange d'informations atteignent leur sommet en phase de croissance et décline par la suite. Enfin toutes les propriétés de la relation atteignent leur niveau le plus bas en phase de déclin. Ceci montre à l'évidence que l'organisation réseau évolue tout au long de son cycle de vie même si le séquençage proposé fait abstraction d'un autre cycle, celui de la relation entre les partenaires.

L'utilisation du concept de cycle de vie dans la littérature sur les relations inter organisationnelles (franchise et autres formes de réseaux ou d'alliances) peut donc se classer en deux catégories. D'une part, la dimension temporelle apporte une justification sur l'évolution de cette forme organisationnelle durant son cycle comme nous l'avons analysé ci-dessus. D'autre part, elle permet de proposer des mécanismes de gouvernance en fonction de la phase dans laquelle l'organisation se trouve avec les analyses suivantes.

[6] Les échanges relationnels par opposition aux échanges transactionnels suivent une dynamique d'évènements indissociables de ceux passés, présents et futurs dans lesquels la relation se déroule.

Lillis, Narayana et Gilman (1976) ont cherché à mesurer l'évolution des avantages compétitifs que présentait la franchise tout au long du cycle de vie du réseau. La mesure a été réalisée sur quatre avantages (motivation des franchisés, expansion, partage des risques, besoin en capital) et quatre phases (pénétration, croissance, maturité, déclin). Il en ressort une perception significativement différente de ces avantages selon les différentes phases. Ils concluent que l'augmentation du nombre d'unités en propre dans des stades avancés du cycle de vie s'explique par un déclin dans la perception des bénéfices que propose la franchise en général. Inversement, en début de cycle de vie, le système de la franchise est bien plus attractif du fait des possibilités de pénétration rapide d'un marché ou la motivation des franchisés. Cliquet (2000), s'appuyant sur les travaux de Bradach (1997, 1998), a proposé un modèle d'évolution des chaînes de magasin entre franchise, succursalisme et mixité tout au long de leur cycle de vie.

Le cycle de vie est également appréhendé pour étudier au sein des réseaux l'utilisation de mécanismes de gouvernance de la relation. Dumoulin et Gbaka (1997) ont réalisé une étude exploratoire du contrôle de réseaux stratégiques en identifiant trois phases de contrôle des satellites tout au long du cycle de vie du réseau. La phase 1 correspond au processus et aux procédures de sélection des satellites, la phase 2 représente le contrôle des satellites lors du déroulement du contrat et la phase 3 propose une consolidation des rapports inter organisationnels. Leurs travaux constituent une approche formelle de la façon dont on maîtrise une configuration réticulaire. Dans le cadre d'une relation fournisseur détaillant Jap et Ganesan (2000) ont étudié l'impact de trois mécanismes de contrôle (investissements spécifiques, normes relationnelles, contrat) sur leurs engagements dans la relation et ce, en fonction du cycle de vie de celle-ci. Il ressort qu'en phase d'exploration, des investissements mutuels favorisent l'engagement du détaillant et ont un impact positif en phase de déclin. Plus globalement ces engagements traduisent une relation de confiance qui se construit dans le temps.

Un réseau suit une dynamique d'évolution calquée sur le principe du cycle de vie d'un produit avec ses phases d'introduction, de croissance, de maturité et de déclin. Cette évolution se traduit par des choix stratégiques et un pilotage de la relation différents. Nous avons jusqu'à présent posé les bases de la compréhension du système de la franchise (approche par les ressources et théorie de l'agence) et de l'évolution du réseau (mixité et cycle de vie). Le fonctionnement du réseau et plus précisément le pilotage de la relation doit maintenant être abordé par le contrôle exercé par la firme pivot sur ses satellites.

3. Nature et modalités du contrôle inter organisationnel

La relation franchiseur franchisé fait l'objet d'un contrôle afin de s'assurer que les franchisés agissent dans l'intérêt collectif. Les risques de comportements opportunistes et leurs conséquences négatives sur la valeur du réseau expliquent en grande partie cette nécessité dans la franchise. Le contrôle mis en œuvre dans ce contexte repose sur une adaptation du contrôle organisationnel que l'on peut définir de la façon suivante : « *Le contrôle organisationnel apparaît donc comme l'ensemble des références retenues et promulguées par les dirigeants pour orienter les processus qui organisent et relient les décisions, les actions, les résultats affectant l'organisation* » (Bouquin, 2008, p53). Comme le précise Chiapello (1996), « *on est dans une situation de contrôle, …, lorsque le comportement d'une personne est influencé par quelque chose ou quelqu'un* ».

Des définitions précédentes, nous retenons l'idée de maîtrise des comportements nécessaire à la réalisation des objectifs assignés par l'organisation. Le contrôle cherche à influencer les acteurs à agir dans le sens attendu, de même qu'il cherche à vérifier que les agissements présents sont conformes aux normes définies. L'exercice du contrôle serait d'autant plus légitimé dans le cadre de la franchise si nous nous trouvions dans une situation de subordination. Cependant, il n'en est rien au sens juridique du terme ce qui rend la mission plus délicate. Nous sommes dans une situation où le contrôle est lié à un contrat de coopération dont la structure de gouvernance n'est ni le marché, ni la hiérarchie. Cette situation de contrôle peut apparaître contradictoire au regard des motifs qui décident les candidats à rejoindre la franchise. Ces motifs sont le désir d'indépendance, l'autonomie, le fait d'être son propre patron (Peterson et Dant, 1990). Par conséquent des niveaux de contrôle élevés peuvent ne pas être positivement perçus (Mockler et Easop, 1968) et peuvent impacter la performance des franchisés et leurs comportements. Pour se prémunir d'une telle situation et en raison de l'incomplétude[7] du contrat de franchise, des mécanismes de contrôle alternatifs sont exercés afin d'obtenir un relatif alignement des intérêts des parties. Ces contrats incomplets justifient alors que le contrôle s'impose à tous (Gulati et Singh, 1998).

D'un point de vue théorique, la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1985, 1991) donne une justification quant au choix de la structure de gouvernance la plus appropriée

[7] Le contrat est dit incomplet car il ne peut prévoir toutes les situations permettant ainsi certaines adaptations mais laissant le champ libre à des comportements opportunistes.

et ce en fonction de la minimisation de ces coûts. La franchise s'inscrit dans la forme intermédiaire (hybride) située entre le marché et la hiérarchie. Effectivement, les partenaires ne sont pas totalement libres (interdépendance économique) si bien que la gouvernance par le marché n'est pas appropriée. Inversement, ils ne sont pas totalement dépendants les uns des autres (indépendance juridique et financière) si bien qu'un contrôle purement hiérarchique n'est pas non plus adapté. L'organisation du contrôle doit donc tenir compte de ces éléments particuliers. Plus globalement, des critiques ont été formulées à l'encontre de la théorie des coûts de transaction dans son pouvoir de justification du choix de la gestion et du contrôle des relations inter organisationnelles (Larson, 1992 ; Chiles et McMackin, 1996). Dekker (2004) propose une analyse de l'insuffisance de cette théorie par le fait que les relations inter firmes peuvent se nouer en dehors de considération de coûts de transaction (Osborn et Hagedoorn, 1997). La recherche d'un bénéfice mutuel par des activités créatrices de valeur peut conduire à une coopération. D'autre part, les besoins de coordination ne sont pas systématiquement les mêmes et dépendent des niveaux d'interdépendance entre les partenaires (Borys et Jemison, 1989) ; plus les niveaux d'interdépendance et d'incertitude sont forts et plus les besoins de coordination et de décisions jointes sont élevés (Thompson, 1967 ; Galbraith, 1977 ; Dyer, 1996 ; Gulati et Syngh, 1998). Une seconde critique vient des mécanismes de gouvernance envisagés par la théorie des coûts de transaction. Focalisés sur la notion d'opportunisme, les mécanismes de gouvernance se fondent principalement sur des notions de respect légal et privé (Nooteboom, Berger et Noorderhaven, 1997) : légal par la contractualisation du partenariat et privé par des mécanismes formels pour inciter au respect des intérêts mutuels. Pour Gulati et Singh (1998), cette vision du contrôle est incomplète. Ils ont identifié cinq grands types de mécanisme dans les relations inter firmes prenant en compte les éléments organisationnels comme : les structures de contrôle et d'autorité ; le système d'incitations ; les procédures d'exploitation standards ; le système de résolution des conflits et le système de prix. Le contrat est utilisé pour l'alignement des systèmes d'incitations des partenaires alors que les mécanismes organisationnels participent à un alignement des processus communs. Enfin, un autre mécanisme de gouvernance, peu reconnu par la théorie des coûts de transaction est le contrôle social ou informel. En effet la théorie des coûts de transaction ignore les effets des interactions entre les firmes et les individus (Ring et Van de Ven, 1992 ; Gulati, 1995) alors que les influences économiques et le contexte social influencent sa structure formelle. Le contrôle d'une forme hybride va de ce fait tenir compte des caractéristiques de la transaction, de l'hétérogénéité des relations et des influences sociales exercées au sein de ces organisations.

Notre approche théorique du contrôle se fera donc en deux points avec d'une part les formes du contrôle inter organisationnel et d'autre part les modes de contrôle des franchisés présentés dans la littérature.

3.1. Les formes du contrôle inter organisationnel

Si l'on retient la typologie du contrôle de Fiol (1991), celui-ci doit permettre la maîtrise des activités par les règlements et procédures, la maîtrise de la gestion par les résultats (contrôle de gestion), la maîtrise des comportements par les facteurs de satisfaction et la maîtrise de l'identité d'entreprise par les valeurs. En référence à d'autres typologies (Ouchi, 1977 ; Merchant, 1982, 1985), le contrôle inter organisationnel s'exerce par l'utilisation de deux types de contrôle : le contrôle formel et le contrôle informel se déclinant en mécanismes *ex ante*[8] et *ex post*[9] (Dekker, 2004).

Le contrôle formel se subdivise en un contrôle des résultats et des comportements (Ouchi, 1979). Il consiste en des obligations contractuelles et des mécanismes organisationnels formels de coopération. Les mécanismes de contrôle des résultats sont de deux ordres ; d'une part ils servent à définir les résultats à atteindre et d'autre part ils permettent d'en contrôler la réalisation. *Ex ante*, ils sont représentés par le système d'incitations, le partage d'un objet commun. *Ex post*, ils représentent le contrôle de la performance (*reporting*) et la mise en œuvre des mécanismes de sanction (arrêt de la relation en cas de manquement au contrat, non renouvellement de la relation) récompense (développement du partenariat). Les mécanismes de contrôle des comportements spécifient la façon dont les partenaires doivent se conduire et ils contrôlent l'adéquation entre le comportement observé et le comportement attendu dans le cadre de la relation. *Ex ante*, ils sont représentés par les programmes de formation, la définition des règles, les procédures d'exploitation, les modes de résolution des conflits (Gulati et Singh, 1998). *Ex post*, il s'agit de contrôler *in situ* les comportements des partenaires et de mettre en œuvre les mêmes systèmes de sanction récompense. Pour Das et Teng (1998) le contrôle des comportements est particulièrement important afin de s'assurer que les agissements sont conformes et ce en

[8] Ces mécanismes ont pour objet de réduire les problèmes de contrôle par un alignement des intérêts des parties et par une réduction des besoins de coordination avant le début de la relation.

[9] Ces mécanismes sont nécessaires par l'incomplétude de ceux *ex ante*. Ils doivent gérer les problèmes de contrôle durant la relation par la transmission d'information et l'évaluation des performances (Ittner et al, 1999 ; Ouchi, 1979).

raison de la divergence d'intérêt possible entre les partenaires et des risques sur la performance.

Le contrôle informel fait référence au contrôle social et à la gouvernance relationnelle. Les systèmes de culture et valeurs partagées sont essentiellement basés sur des mécanismes d'autocontrôle (Ouchi, 1979). Dekker (2004) propose deux types de mécanisme avec la sélection des partenaires et la confiance. La sélection des partenaires doit être à même de générer de la confiance et de réduire les problèmes de coordination. Cette sélection repose sur la recherche de partenaires ayant de bonnes dispositions pour adopter un comportement coopératif (Ouchi, 1979 ; Grandori et Soda, 1995 ; Jones et *al*, 1997 ; Ireland et *al*, 2002). Pour Ireland et *al* (2002) la sélection est d'autant plus importante qu'elle influence les besoins futurs de coordination. Dans les relations inter organisationnelles, la confiance est souvent présentée comme le principal mécanisme de contrôle social (Ring et Van de Van, 1992 ; Adler, 2001). Dumoulin et *al*. (2000) comme Dekker (2004), dans ce contexte, insistent sur le rôle fondamental du contrôle social. Rousseau, Sitkin, Burt et Camerer (1998) précisent pourtant que la confiance n'est ni un comportement ni un choix mais un état psychologique où le partenaire accepte une certaine vulnérabilité basée sur une espérance d'intention ou de comportement de l'autre.

Une certaine complémentarité est établie entre le contrôle formel et le contrôle informel (y compris la confiance comme composant du contrôle social) rendant l'emploi de ces différents mécanismes nécessaires. Guibert et Dupuy (1997) ont montré qu'il n'y avait pas de lien significatif entre le degré de confiance et celui de formalisation contractuelle du contrôle justifiant la théorie de la complémentarité dans le cadre de relation client fournisseur. Dans leurs conclusions ils insistent sur la nécessaire différenciation de la mise en œuvre du contrôle selon une dynamique de la confiance distinguant ses phases d'émergence des phases de maintien dans des relations de longue durée. Beaujolin Bellet et Nogatchewsky (2005) ont montré les insuffisances du contrôle par la confiance (relation client fournisseur) lorsque celui-ci est « *non instrumenté par des dispositifs formels* ». Ring et Van de Ven (1992, 1994) sur la base des travaux du courant sociologique (Granovetter, 1985 ; Powell, 1990) admettent que pour des formes organisationnelles complexes le contrat est insuffisant et doit être renforcé par la confiance et le développement de relations entre les individus afin d'assurer la performance. Ainsi la coordination et le contrôle informel, de même qu'un niveau de confiance élevé entre les partenaires, peuvent réduire les besoins de coordination (Gulati, 1995, 1998). Nous allons maintenant analyser l'architecture du contrôle dans le cadre de relations inter organisationnelles et dans la franchise en particulier.

3.2. Les modes de contrôle inter organisationnel

Les leviers de contrôle dans les entreprises ont été analysés par Simons (1995). Pris au sens le plus large du terme, ils doivent : « *inspirer l'adhésion des individus aux buts de l'organisation ; baliser le territoire d'expérimentation et de compétition ; coordonner et piloter l'exécution des stratégies du moment ; stimuler et guider la recherche de stratégies futures* ». On a donc affaire aux systèmes de croyances, aux systèmes de délimitation des risques à éviter, aux systèmes de contrôle diagnostique et aux systèmes de contrôle interactif. L'auteur insiste sur la nécessité d'utiliser les différents leviers de façon différenciée dans le temps. Nous allons essayer de voir comment ceci s'incarne dans les dispositifs utilisés pour mettre la performance des réseaux de franchise ou autre forme inter organisationnelle sous contrôle.

L'exercice du contrôle dans la franchise et dans les relations inter organisationnelles en général relève donc d'une logique plurielle. On contrôle les résultats et les comportements. On cherche à développer la culture, l'esprit réseau, à maintenir et favoriser la confiance entre les partenaires. Dumoulin (1996) en utilisant la typologie des modes de contrôle de Ouchi (1980) l'a transposée aux relations inter entreprises et en a proposé une adaptation par l'intégration du contrôle par le marché (résultats), la bureaucratie (règles) et le clan (culture). Il souligne ainsi l'insuffisance de chaque mode de contrôle pris isolément et renforce l'idée d'une meilleure maîtrise de la coopération par l'intégration des trois modes. Petitjean (2001) en utilisant un modèle semblable dans le cadre de réseaux contractuels de distribution a proposé une intégration des logiques de coordination (administrative, marchande, culturelle) se justifiant par l'insuffisance d'un mode de coordination unique. L'auteur précise que « *le contrôle des relations inter entreprises doit reposer sur un lien de confiance entre les acteurs couplé à des systèmes de contrôle formel dans la mesure où le premier ne peut-être entretenu que par le recours aux seconds* ». Ainsi, chacun des mécanismes de contrôle proposés participe au contrôle global du réseau. Ceci s'avère particulièrement appliqué dans la franchise où la logique marchande se retrouve au niveau des mécanismes d'incitation sanction (arrêt ou renforcement de la collaboration), des procédures d'évaluation des performances (respect du concept) ; la logique administrative se retrouve au niveau de la formalisation par les procédures de *reporting*, de supervision directe (délégués régionaux, client « mystère », enquête de satisfaction client) ; la logique culturelle intervenant au niveau des procédures de recrutement, de formation (initiale et continue) et de socialisation. Donada et Nogatchewsky

(2008) dans une étude de diverses relations client fournisseur ont conclu que pour chaque configuration étudiée un mode de contrôle du client et du fournisseur est associé. Ce contrôle s'exerce par un contrôle formel et bureaucratique et un contrôle social comme gage de performance de la relation. Leurs observations confirment un contrôle pluriel mais différemment appliqué selon la nature de la relation client fournisseur. Elles évoquent « *un enchevêtrement de plusieurs modes de contrôle pour une même configuration client fournisseur* ».

L'exercice d'un contrôle pluriel a vocation à mettre la situation sous contrôle par application de différents leviers. A ce titre Jap et Ganesan (2000) ont identifié trois mécanismes de contrôle dans la relation fournisseur détaillant. Même s'il ne s'agit pas d'une relation de franchise, elle s'inscrit néanmoins dans un contexte de coopération. Ces mécanismes sont la réalisation d'investissements spécifiques, les normes relationnelles et le contrat. Ce ne sont pas à proprement parler des mécanismes de contrôle employés au quotidien mais plutôt un ensemble de moyens à disposition du pivot qui peuvent contraindre ou favoriser l'engagement des partenaires. Le premier d'entre eux est la réalisation d'investissements spécifiques comme gage d'un engagement durable du partenaire (Williamson, 1985 ; Anderson et Weitz, 1992). Ouchi (1980) remarque que par cet investissement le partenaire participe à la prise de risque ce qui rassure dans la mesure où toute sortie avant terme serait économiquement préjudiciable. Ces investissements ont donc un caractère incitatif et constituent un premier mécanisme de contrôle dans le sens où le partenaire en s'engageant financièrement donne l'assurance d'agir dans le sens attendu. Les auteurs parlent de contrôle là où l'on pourrait évoquer une situation de dépendance (« *otage* »). L'argument est valable dans la franchise mais encore une fois cela ne dispense pas le franchisé d'adopter un comportement opportuniste s'il souhaite rentabiliser plus rapidement son investissement. Le second mécanisme de contrôle est représenté par les normes relationnelles en distinguant la solidarité, l'échange d'informations et la participation. La solidarité est une espérance réciproque que les comportements des partenaires sont orientés sur le maintien de la relation avec une mention particulière pour la coopération (Macneil, 1980). L'échange d'information repose sur l'acceptation que les partenaires fournissent librement et activement des informations utiles à l'ensemble (Heide et John, 1992). La participation représente l'idée que les partenaires prendront des décisions communes et partagées concernant les termes de l'échange (Dwyer et Oh, 1988). Ces normes relationnelles, au sens où les auteurs l'entendent, constituent davantage un idéal de comportement dans une telle situation plutôt que des mécanismes de contrôle. En effet pour

aboutir à un tel comportement, quels sont les moyens à mettre en œuvre entre le pivot et ses satellites ? Le troisième mécanisme de contrôle est représenté par le contrat (dit explicite) qui prévoit pour le présent et les situations futures de quelle façon elles seront traitées (Lusch et Brown, 1996). L'utilisation du contrat comme mode de contrôle fait référence à l'effet normalement disciplinant du contrat. Les auteurs lui prêtent certaines vertus comme celle de réduire l'incertitude sur les comportements et résultats à venir par la fourniture de règles et de procédures formelles. Une autre vertu du contrat est celle du respect des droits et obligations qui en cas de transgression produira des effets sur la collaboration (rupture de contrat, condamnation au versement de dommages et intérêts). Le contrat doit avoir un effet dissuasif contre une exploitation contraire mais n'empêche pas pour autant les nombreux litiges qui surviennent dans les coopérations. Finalement, l'effet disciplinant du contrat ne se vérifie pas vraiment d'autant qu'il a été montré que le contrat pouvait produire des effets contraires à ceux attendus (perte de confiance, comportement opportuniste). Une étude de Young et Wilkinson (1989) présente des effets négatifs (inflexibilité, méfiance) supérieurs aux effets positifs (spécification de directives, sanction des comportements opportunistes) du contrat.

Nous venons de voir que l'on pouvait évoquer la question du contrôle en référence à ce que l'on cherche à contrôler. Cependant, l'exercice même du contrôle fait référence à son instrumentation (avec quels outils contrôle-t-on ?). Il s'agit de présenter concrètement comment le contrôle est exercé et ce qu'il a vocation à contrôler. Nous exposons ci-dessous le résultat d'études menées spécifiquement sur la franchise et les modes de contrôle. Baglin et Malleret (1995), dans un travail sur les chaînes hôtelières (qu'elles soient intégrées ou en franchise), ont classé les mécanismes du contrôle dans ce type d'activité de service en réseau en quatre catégories : le contrôle juridique, le contrôle du produit ou du service, le contrôle de gestion formel et le contrôle des hommes. Nous avons complété leur tableau en construisant une troisième colonne indiquant en quoi leur typologie pouvait s'appliquer aux franchises (cf. tableau ci dessous).

Tableau 2 : Modes de contrôle dans les franchises

Leviers du contrôle des chaînes hôtelières (d'après Baglin et Malleret)	**Modalités du contrôle dans les réseaux polarisés d'unités similaires**	**Cas spécifique des réseaux de franchise**
Contrôle juridique	Lien capitalistique ou obligations contractuelles	Simple relation contractuelle
Contrôle du produit et/ou du service	Clients « mystère » Inspections internes Audits externes Questionnaires de satisfaction	Tous ces aspects s'appliquent
Contrôle de gestion financier	Suivi de l'activité (tableaux de bord) et des performances (budgets et ratios financiers de rentabilité)	Suivi de l'efficacité de l'exploitation par des indicateurs sur les points clés
Contrôle des hommes	Recrutement, formation et rémunération	Recrutement et animation mais pas rémunération

Le contrôle juridique est important dans les réseaux intégrés où il existe un lien capitalistique entre l'enseigne et son exploitant, mais joue beaucoup moins dans les systèmes coopératifs ou de franchise. Le contrôle du produit ou du service permet de garantir le respect des normes d'exploitation définies dans le contrat et s'appuie sur : la visite de clients « mystère » ; les inspections des délégués régionaux et animateurs du réseau ; les cabinets extérieurs qui effectuent des missions d'audit technique ; des questionnaires de satisfaction aux clients. Il s'applique tout à fait dans les franchises. Le contrôle de gestion financier traditionnel, centré sur les budgets et les tableaux de bord, s'exerce partiellement et de façon différenciée dans les franchises. Les indicateurs d'activité et le suivi de l'efficacité de l'exploitation font l'objet de *reporting* en général assez précis (le chiffre d'affaires étant à la source des redevances dues par le franchisé au franchiseur). Mais, en ce qui concerne la performance spécifique du franchisé, son efficience et sa rentabilité, les choses sont plus variables. Les outils, procédures et méthodes de contrôle de gestion financier au sein de l'entité franchisée sont souvent conseillés, encadrés (à des degrés différents) mais rarement imposés (cela ne concerne le franchiseur que de façon indirecte). Le dernier volet mis en évidence par les auteurs est le contrôle des hommes. Ce contrôle s'exerce par les procédures de recrutement, de formation et de rémunération. La rémunération du franchisé ne dépend que de lui-même puisqu'elle est constituée par le profit dégagé au niveau de l'unité d'exploitation qu'il possède. Le franchiseur exerce donc son contrôle essentiellement au stade du

recrutement dans le réseau et dans l'animation (formation et encadrement) des franchisés pendant le fonctionnement. Appliquée à la franchise, cette étude montre un contrôle s'exerçant à trois niveaux avec un contrôle des produits et services afin de vérifier la conformité par rapport au concept, un contrôle de l'efficacité de la gestion avec un *reporting* et un contrôle à vocation sociale par la sélection, la formation et les différentes animations proposées tout au long du contrat. Le contrôle juridique, quant à lui ne s'exerce pas particulièrement dans la franchise puisque les partenaires sont juridiquement indépendants. Le seul lien juridique entre eux est le contrat.

Allam et Le Gall (1999) ont mené une enquête auprès d'un échantillon de franchiseurs afin de recenser les mécanismes de contrôle exercés dans la relation franchiseur franchisé. Ils relèvent trois principales modalités de contrôle : les managers de réseau, les inspections régulières et le suivi des ventes. Le manager de réseau est un intermédiaire entre le franchiseur et les franchisés à qui l'on délègue certaines tâches de contrôle sur des zones géographiques délimitées. Ces managers ont pour fonctions principales de motiver les franchisés, diffuser l'information et contrôler le réseau. D'autres modalités de contrôle sont utilisées comme les inspections régulières (visite, audit, client « mystère ») et le suivi des ventes pour les plus fréquentes. La standardisation des outils de gestion, la culture interne, les systèmes informatiques et le suivi des stocks sont également utilisés mais dans une moindre mesure. Les animations de réseau par les réunions, commissions et conventions représentent également des dispositifs de contrôle et permettent la transmission de l'information. Les auteurs proposent une batterie de dispositifs de contrôle sans toutefois les classer en différentes catégories. On peut noter l'absence des procédures de sélection et de formation comme mécanismes de contrôle.

Dans la franchise, le contrôle repose principalement sur une mise à disposition de l'information du franchisé au franchiseur soit par un contact direct (une visite par exemple) soit de façon indirecte. Avec le développement constant des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), la transmission d'informations est au cœur des objectifs du contrôle. L'éloignement des partenaires ne doit pas nuire à un suivi continu de la performance des unités dans une optique de pérennité et de valorisation du réseau. Dant et Nasr (1998) ont étudié les techniques de contrôle mises en œuvre dans une relation de franchise en insistant sur le rôle de l'échange d'informations dans un contexte d'asymétrie informationnelle dû à un manque d'alignement des incitations. Les auteurs rappellent que les perspectives des franchiseur et franchisé ne sont pas toujours partagées et sont à l'origine de conflits d'intérêts (cf. tableau ci-dessous).

Tableau 3 : Conflits d'intérêts dans la relation franchiseur franchisé

Sujets	Franchiseur	Franchisé
Objectif prioritaire	Valorisation de l'image de marque	Réalisation de profits
Perspective temporelle	Long terme	Court terme
Formation des revenus	Droits d'entrée et redevances sur le chiffre d'affaires	Résultat net

(adapté de Dant et Nasr, 1998)

En confrontant les perspectives de chacun, on remarque que les divergences d'intérêt peuvent rapidement conduire les partenaires à adopter des comportements différents de ceux attendus dans la coopération. De ce constat, ils ont cherché à identifier les principales techniques afin de contrôler la performance des franchisés. L'une d'elles repose sur le principe de comparaison des performances au sein du réseau. Dans les franchises et les réseaux mixtes en particulier la comparaison des performances des franchisés à celles des unités en propre et réciproquement s'avère être un mécanisme de contrôle efficace (Dant, Kaufamann et Paswan, 1992). Des standards de performance permettent aux partenaires de se situer les uns par rapport aux autres. Des classements (challenge) sont même régulièrement établis créant une émulation au sein du réseau. Le franchiseur prend connaissance de la performance de ses franchisés par des visites dans les unités, par l'utilisation de clients « mystère ». Il s'agit de techniques de contrôle des comportements. Une autre technique d'évaluation consiste à prendre l'information auprès de clients insatisfaits qui sont invités à exprimer leur mécontentement auprès de la tête de réseau. Pour ce dernier mécanisme, Stanworth (1995) remarque qu'il s'agit certes d'un contrôle *a posteriori* qui ne fait que confirmer que quelque chose ne va pas d'où un manque de stratégie préventive dans ce cas particulier. Les audits notamment externes sont également des sources d'information. Les auteurs font également référence au contrôle via les systèmes d'information et de communication reliant franchiseur et franchisés. Ils constatent que cet outil contrôle davantage les résultats que les comportements ce qui peut s'avérer problématique dans le secteur des services où le contrôle de la qualité de la prestation est particulièrement important (Fladmoe-Lindquist et Jaque, 1995).

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) constituent à en juger par des publications récentes une petite révolution dans le domaine du contrôle. Il faut admettre que toutes les technologies visant à favoriser la communication (rapidité, simplicité, possibilité) sont particulièrement intéressantes dans le domaine des coopérations puisqu'elles

doivent sensiblement améliorer les échanges entre les partenaires. Partant de ce principe, Boulay et Isaac (2007) ont cherché à mettre en évidence le rôle de plus en plus important que peuvent jouer les technologies de l'information comme mécanisme de contrôle au côté du contrat, de la confiance et de la formalisation. Ils proposent un cadre intégratif des technologies de l'information et du pilotage des réseaux d'entreprises avec quatre modalités d'utilisation des systèmes d'information : une intégration électronique et organisationnelle[10], un renforcement du pouvoir[11], un contrôle panoptique[12] et un développement de la culture réseau[13]. Ces possibilités permises par l'usage des systèmes d'information ne sont pas substituables mais bien complémentaires des mécanismes traditionnels de contrôle. D'autre part, ils insistent sur le fait que les informations transmises par ces technologies ne sont utiles au pilotage du réseau que si les partenaires sont en mesure de les traiter, les analyser et les comprendre.

Boulay et Kalika (2006) suggèrent que les technologies et systèmes d'information peuvent contribuer à la mise en œuvre d'un contrôle à moindre coût, permanent et indolore. Leur approche auprès des franchiseurs a consisté à vérifier ce que les Technologies et Systèmes d'Information (TSI) apportent en terme de contrôle. Dans leur analyse, ils relèvent trois objectifs : le pilotage des points de vente par l'automatisation de certaines tâches, le soutien au terrain par la fourniture d'outils de gestion support d'aide à la décision et une communication facilitée (plus rapide, plus dense) entre la tête de réseau et les unités. Même si la notion de contrôle n'est pas confirmée dans le discours des franchiseurs, les auteurs en perçoivent néanmoins l'existence par la fonction de communication et d'échange des informations. Il y a contrôle de la production et des résultats des unités avec réactivité du franchiseur présentée comme une assistance. Le travail des auteurs auprès des franchisés a consisté à mesurer leur perception de ce contrôle. Il en ressort que ces TSI permettent d'opérer une surveillance soit un « *panoptique électronique* » sans que cela ne soit forcément

[10] Ces technologies requièrent des investissements spécifiques peu redéployables (logiciel de fonctionnement particulier) contraignant le satellite à rester attaché au réseau. D'autre part l'automatisation des tâches impose le respect de standard renforçant la structuration et l'encadrement avec le risque de transformer la relation contractuelle en une relation hiérarchique.

[11] Ces technologies permettent la collecte d'une information dense, riche et variée. L'utilisation de cette information a sens unique peut renforcer le pouvoir du pivot sur ses satellites.

[12] Ces technologies par la transmission continue d'informations génèrent un sentiment de surveillance qui peut avoir un effet disciplinant car on se sent observé à tout moment

[13] C'est un aspect plus informel de contrôle comparé aux précédents en ce sens que les technologies de l'information favorisent l'apprentissage au sein du réseau par la diffusion des meilleures pratiques obtenant ainsi une standardisation des comportements plus importante.

mal perçu. Cette surveillance porte davantage sur des éléments quantitatifs plutôt que qualitatifs comme l'ont remarqué Dant et Nasr (1998).

Dans le prolongement de ces travaux, Boulay (2007) a mesuré l'efficacité comparée et combinée des trois mécanismes de gouvernement des relations de franchise que sont le contrat, la technologie et les normes. Il semblerait que le contrat ne soit qu'un outil de gestion de la relation sans donner l'assurance au franchiseur que le franchisé respectera les directives. L'auteur précise d'ailleurs : « *le contrat n'est certainement pas un mécanisme de contrôle pour manager la relation au quotidien* ». Le contrôle technologique permet bien de suivre l'activité des points de vente. Cependant même si l'outil peut avoir un effet disciplinant sur le comportement des franchisés (par l'observation à distance), ces derniers ne sont pas convaincus de l'utilisation faite par les franchiseurs de l'information collectée. Cela montre bien que les TSI offrent des potentialités de contrôle, d'information, d'amélioration mais que les acteurs (franchiseur et franchisé) n'en ont pas encore pris la pleine mesure. Quant aux normes et valeurs partagées, elles s'avèrent nécessaires pour engendrer des attitudes positives mais n'agissent pas directement sur le comportement des franchisés.

En résumé, les objectifs du contrôle sont multiples. Le premier est de veiller à ce que les partenaires adoptent un comportement coopératif tout au long de la relation. Le contrôle doit, également, être au service de la performance du réseau. Enfin, il doit permettre de collecter des informations qui non seulement renseignent sur la situation présente mais aussi sur les situations à venir. Pour réaliser ces objectifs, l'architecture du contrôle s'organise autour du contrat, des normes relationnelles, des investissements spécifiques et des systèmes de sanction récompense. Cependant, tout aussi contraignant, incitant, disciplinant que sont ces mécanismes, ils semblent éloignés des outils concrètement en usage telles que les études de Baglin et Malleret (1985) et Adam et Le Gall (1999) les ont abordés. A partir de cette littérature, nous allons présenter et développer les questions de recherche relatives à notre problématique du contrôle dans les réseaux de franchise.

4. Les questions de recherche

Nous avons pu observer au travers de cette étude de la littérature que la franchise est une forme organisationnelle particulière. Le système de la franchise est particulier dans le

sens où il met en présence des acteurs non liés juridiquement. Il y a la firme centrale, le franchiseur, qui cherche par le réseau à étendre sa puissance commerciale en concédant à des satellites, les franchisés, l'exploitation de leur concept et en leur transmettant leur savoir-faire. Cependant, s'il y a indépendance juridique, il y a coopération économique. Celle-ci est encadrée par la signature d'un contrat qui définit les droits et obligations de chacun sur toute la durée de la relation (sachant qu'elle est limitée dans le temps). Cette coopération économique s'effectue sur des territoires géographiquement distants. Le franchiseur doit alors mettre en œuvre des mécanismes de coordination afin de s'assurer d'un comportement coopératif des partenaires, de contrôler la performance des membres du réseau et d'obtenir des informations pour évaluer la situation présente et préparer l'avenir.

Les recherches sur le contrôle proposent des mécanismes, modalités et techniques de contrôle (tels que nous les avons recensés dans la littérature évoquée précédemment). Les mécanismes évoqués sont nombreux (contrat, formalisation, normes relationnelles, investissements spécifiques, technologies de l'information, suivi des ventes, manager de réseau, inspection…) et ne reflètent pas systématiquement les outils concrètement en usage. En effet, parmi les modes de contrôle sont évoqués, entre autre, le contrat, les normes relationnelles ou les visites des délégués. Or, il nous semble que même si le contrat, qui représente le support juridique de la relation, peut avoir un effet contraignant, disciplinant ou incitatif, celui-ci ne représente pas un mécanisme de contrôle dans la mesure où il n'empêche pas les comportements déviants. Les normes relationnelles également présentées comme mécanisme de contrôle ne représentent finalement qu'un idéal de comportement coopératif. Inversement, les visites des délégués sont effectivement un instrument du contrôle de la coopération servant à l'exécution du contrat ou à la réalisation des normes relationnelles. En effet, la présence d'un délégué va permettre de contrôler le respect des règles décrites dans le contrat et dans le cas contraire légitimera la mise en œuvre de mécanismes de sanction ou de correction appropriés. Les visites par leur aspect socialisateur (le déplacement d'une personne dans l'unité peut s'interpréter comme un signe positif d'intérêt pour le franchisé) sont également un moyen de maintenir et de développer les normes relationnelles.

Notre recherche sur le contrôle dans les réseaux de franchise a donc pour premier objectif d'étudier les leviers de contrôle concrètement en usage dans la relation.

Nous préciserons et analyserons tous les leviers du contrôle en action, d'où la question suivante :

1ère Question :

Quels sont les leviers du contrôle dans les réseaux de franchise ?

Le contrôle des réseaux de franchise a été abordé de façon statique c'est-à-dire que l'étude du contrôle est réalisée à un instant « *t* » sans tenir compte de la dimension temporelle d'évolution des organisations, des acteurs ou des outils. Pourtant, la relation suit un processus dynamique avec quatre phases que sont l'exploration, la croissance, la maturité et le déclin. Cette référence temporelle au réseau a été particulièrement utilisée dans la justification de l'évolution de cette forme organisationnelle. Plus récemment, Chanut (2007) a utilisé dans le cadre de la franchise un autre cycle de vie en plus de celui du réseau, celui de la relation franchiseur franchisé avec quatre phases également : l'apprentissage, l'assimilation, l'expertise et la rupture.

L'introduction de ce cycle nous montre que les acteurs évoluent également ce qui a une incidence sur la relation et surtout sur le pilotage de celle-ci dans le temps. Partant de ce principe, on peut considérer que le contrôle des franchisés est adaptatif et peut tenir compte des différentes phases du cycle de vie franchiseur franchisé d'où la question suivante :

2ème Question :

Quelle est la dynamique d'utilisation des leviers du contrôle tout au long du cycle de vie de la relation franchiseur franchisé ?

Cette revue de la littérature nous a permis de cerner notre problématique du contrôle des réseaux de franchise et de définir nos questions de recherche relativement aux leviers du contrôle d'une part et à la dimension temporelle du contrôle d'autre part. Cette première approche nécessite cependant un approfondissement afin de proposer un modèle du contrôle des réseaux de franchise. La littérature sur le contrôle dans les franchises est essentiellement dépendante d'études réalisées auprès d'échantillon de franchiseurs. Or, il nous semble que la question du contrôle concerne tout aussi bien les franchiseurs en tant que contrôleurs que les franchisés en tant que contrôlés. La dimension temporelle concerne particulièrement ces derniers car leur statut évolue tout au long de la relation et impacte dans une certaine mesure

leur perception du partenariat. En début d'exploitation, ils sont en phase d'apprentissage et de recherche de maîtrise des savoir-faire. Le système qu'ils ont choisi les satisfait par une relation qu'ils jugent gagnant gagnant. Ils sont gagnants par le fait de bénéficier d'un concept éprouvé, d'une certaine notoriété et d'une assistance. Par la suite et par maîtrise des savoir-faire, leur statut évolue vers celui d'expert. Cette appropriation des savoir-faire peut être à la source d'un déséquilibre et d'une certaine insatisfaction quant à la relation. Le franchisé peut avoir le sentiment de ne plus recevoir autant qu'il donne. Cette relative complexité des relations et le contrôle qui en découle seront appréhendés dans le chapitre suivant par une étude qualitative exploratoire auprès d'un échantillon de franchisés et de franchiseurs. Celle-ci sera menée par la conduite d'entretiens semi directifs qui participeront à la proposition d'un modèle du contrôle des réseaux de franchise.

Chapitre 2 :

Entretiens exploratoires qualitatifs et proposition d’un modèle

Introduction

Dans le chapitre précédent nous avons pu observer au travers de la littérature sur la franchise une approche plutôt stratégique du contrôle. En effet, que ce soit au travers des recherches empiriques ou des états de l'art, la littérature sur le contrôle des franchisés par les franchiseurs n'est pas la plus prolifique. Lorsqu'il en est question, celle-ci peut se classer en deux catégories : l'une s'intéressant aux problèmes de contrôle et l'autre concernant les mécanismes de contrôle (Verbieren, Cools et Van den Abbeele, 2008).

Par problèmes de contrôle, il est question de la tension entre contrôle et autonomie, de la propension à adopter un comportement de « *passager clandestin* » ou plus globalement opportuniste, des difficultés liées au « *marketing mix* » comprenant en cela les différences de pratique au niveau des prix (Lafontaine, 1999), de la publicité (Michael, 1999b). Les tensions entre autonomie et contrôle relèvent entre autres des théories des échanges relationnels ou des conflits, de la théorie des coûts de transaction, de celle de l'agence. Spinelli et Birley (1996) ont développé une théorie des conflits dans les franchises. Les tensions dans ce type de relation nécessitent la mise en place d'un système de contrôle permettant la coordination comme l'adaptation. Bradach (1997) soutient que la mixité des réseaux de franchise est source de bénéfices mutuels en terme de maintien d'uniformité (par le contrôle) et de source d'adaptation (innovations des franchisés). Les problèmes de « *passager clandestin* » ou d'opportunisme peuvent être le fait du franchiseur comme des franchisés. Afin de réduire ces comportements, Dahlstrom et Nygaard (1999) ont étudié la situation d'opportunisme du franchiseur. Ils ont montré que plus le niveau de coopération entre le franchiseur et les franchisés est élevé et moins les coûts de négociation le sont. D'autre part un niveau de formalisation (description des rôles et des responsabilités de chacun) important permet de réduire l'opportunisme. Cela illustre bien la nécessité dans la franchise d'une coopération active entre les partenaires avec une distribution et un partage des rôles. Kidwell et *al*, (2007) ont réalisé un travail statistique sur l'opportunisme des franchisés et son impact sur la réputation de l'enseigne. Ils concluent que des éléments structurels tels qu'une formalisation accrue, un processus de décisions décentralisé, un niveau d'interaction entre les partenaires et l'impact de la concurrence sont associés avec des niveaux moindres de comportement opportuniste des franchisés. Effectivement, l'idée de convergence des buts est renforcée lorsque le franchisé est un acteur du réseau et non un simple exécutant du franchiseur. Les échanges relationnels sont déterminants dans l'évolution des comportements tout au long de la relation.

La question du contrôle dans les franchises est également abordée au travers des mécanismes de contrôle. Le contrôle formel est évoqué avec les contrats, la formalisation et le choix d'une structure organisationnelle comme mécanisme de contrôle. Les pratiques de contrôle informel sont fonction de l'alignement des intérêts des partenaires, de la réussite des partenaires, du niveau de la concurrence. Les mécanismes dont il est question dans la littérature comprennent la dynamique relationnelle entre le franchiseur et le franchisé, le bon vouloir du franchisé à transmettre des informations, l'attitude du franchisé face aux affaires, le pouvoir de négociation du franchiseur. Dans ces mécanismes nous pouvons inclure la sélection, la formation, les technologies de l'information, qui ont vocation, en priorité, à s'assurer d'un comportement conforme des franchisés par rapport à celui attendu.

Les problématiques de contrôle précédemment évoquées sont en général intégrées dans des problématiques plus globales de choix de structure de gouvernance et de coûts de ces structures. Or, et mise à part l'étude de Baglin et Malleret (1985), notre problématique de recherche porte plus particulièrement sur l'identification des leviers de contrôle dans la franchise. Nous admettons que des mécanismes formels et informels (Dekker, 2004 ; Petitjean, 2001) de contrôle sont mis en œuvre conjointement dans la franchise mais notre questionnement porte davantage sur la nature des outils utilisés et ce tout au long de la relation que ce soit au niveau des comportements, des résultats et de la socialisation.

A cette fin, nous avons réalisé une étude exploratoire par des entretiens auprès d'experts franchiseurs et franchisés afin de préciser notre problématique et de proposer un modèle de l'évolution du contrôle sur la durée de la relation franchiseur franchisé. Le présent chapitre sera organisé de la façon suivante : une première section présentera la méthodologie de l'étude puis les 4 sections suivantes seront consacrées à l'analyse des données recueillies auprès des franchiseurs et franchisés. Une dernière section présentera les enseignements de cette étude et la modélisation envisagée.

1. Méthodologie de l'étude

1.1. L'apport d'une démarche qualitative

Cette première démarche est exploratoire. Elle représente une étape préalable et sera suivie d'une seconde dont l'objet sera confirmatoire. La succession de volets exploratoires

puis confirmatoire nous place dans un processus séquentiel. Par ce processus, nous faisons le choix de la complémentarité des méthodes qualitative et quantitative. Les méthodes qualitatives sont définies comme un « *éventail de techniques d'interprétation qui visent à décrire, décoder, traduire et d'une façon plus générale, être en accord avec le sens de phénomènes* » (Van Maanen, 1983 cité dans l'ouvrage « *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique : Observer l'objet complexe* » de Savall H. et Zardet V. Edition Economica, 2004). Avec les approches qualitatives, nous sommes dans la construction car « *le chercheur ignore en grande partie la teneur de ce qu'il va mettre à jour* »[14] alors que les approches quantitatives sont liées à la vérification.

L'étude exploratoire, préalable à l'étude quantitative, doit permettre « *de délimiter la question de recherche, de se familiariser avec cette question ou avec les opportunités et les contraintes empiriques, de clarifier les concepts théoriques ou d'expliciter des hypothèses de recherche (Lambin, 1990)* »[15]. Dans une autre perspective l'utilisation simultanée des méthodes quantitative et qualitative par la triangulation a pour objectif d'améliorer la précision de la mesure par le quantitatif et celle de la description par le qualitatif. Les propos suivants (Poupard et al, 1997)[16] confirment l'idée de complémentarité des méthodes qualitative et quantitative : « *Une étude qualitative de nature exploratoire permet de se familiariser avec les gens et leurs préoccupations. Elle peut aussi servir à déterminer les impasses et les blocages susceptibles d'entraver un projet de recherche à grande échelle. Une recherche descriptive posera la question des mécanismes et des acteurs (le comment et le qui des phénomènes) ; par la précision des détails elle fournira des informations contextuelles qui pourront servir de base à des recherches explicatives plus poussées* ».

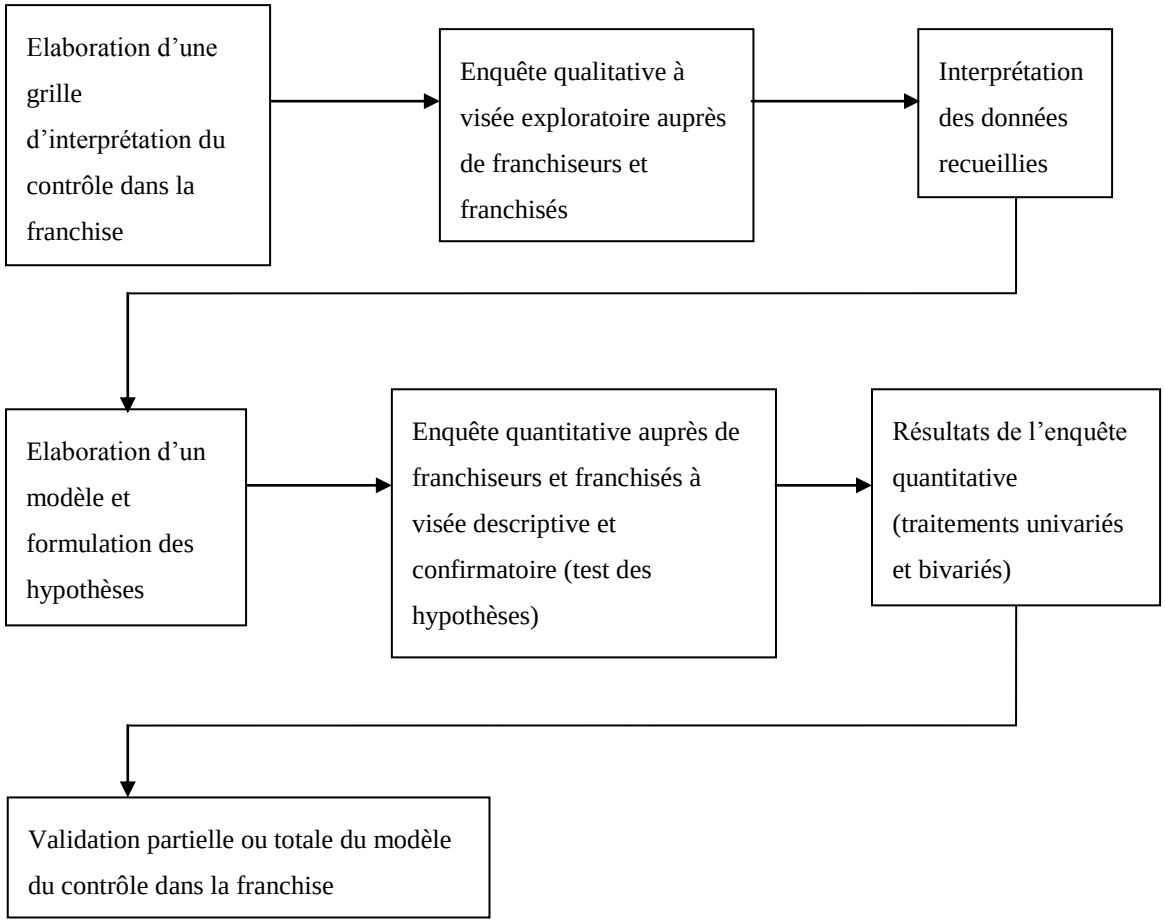
[14] Cité dans Thiétart R.A.et coll « *Méthodes de recherche en Management* » Thietart R.A. et coll. aux Editions Dunod, 1999.

[15] Cité dans l'ouvrage « *Méthodes de recherche en Management* » Thietart R.A. et coll. aux Editions Dunod, 1999.

[16] Poupart J., Deslauriers JP., Groulx L., Laperriere A., Mayer R. et Pires AP. « *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques* » Gaëtant Morin, 1997.

Ainsi notre démarche de recherche peut se représenter de la façon suivante :

Figure 2 : Méthodologie de recherche et son application chronologique



1.2. Les objectifs de l'étude

Nous situant dans une phase exploratoire, notre recherche peut se définir de la façon suivante : « *Explorer un univers est l'objectif général de recherche qui détermine le choix d'une approche dite qualitative ou exploratoire. Cet objectif global peut se décomposer en une série de sous objectifs possibles :*

- *se familiariser avec un problème, en cerner les composantes et les contours ;*
- *identifier des hypothèses de travail ;*

- *comprendre les comportements et les processus de décision ;*
- *structurer les formes, les objets, les rendre intelligibles et comprendre leur sens.* » (Evrard Y., Pras B. et Roux E., 2005, p 81).

Concernant notre recherche, les objectifs exploratoires peuvent se décliner de la façon suivante :

- faire une analyse, en prenant appui sur le terrain, des instruments de contrôle utilisés dans le cadre d'une relation de franchise ;
- obtenir des informations sur l'organisation du contrôle aussi bien des franchiseurs que des franchisés (cette observation est particulièrement importante car très peu de recherches observent la relation du point de vue du franchisé) ;
- appréhender des différences dans l'utilisation des instruments du contrôle et les facteurs déterminants de ces différences.

Ces objectifs de connaissance et de compréhension du contexte doivent nous amener à :

- énoncer des propositions de recherche quant à l'instrumentation du contrôle sur la durée de la relation ;
- proposer un séquençage de la relation ;
- préparer notre enquête quantitative en identifiant les variables et en clarifiant le vocabulaire utilisé et compris des acteurs de la franchise ;
- présenter notre recherche et à en vérifier l'intérêt pour les praticiens.

1.3. La mise en œuvre de l'étude

Celle-ci s'opère en quatre temps que nous présenterons successivement : le choix du type d'entretien, la grille d'entretien, la sélection de l'échantillon et la conduite des entretiens. Après avoir eu de nombreux échanges informels avec plusieurs franchiseurs lors des salons annuels de la franchise et aussi une entrevue avec Madame Chantal Zimmer, Déléguée Générale de la Fédération Française de la Franchise, nous avons réalisé des entretiens semi directifs structurés avec un échantillon de franchisés et de franchiseurs.

Nous avons fait le choix d'entretiens semi directifs centrés autour de thèmes précis à aborder. Bien que semi directifs ces entretiens sont guidés par les principes de non directivité et l'attitude de l'interviewer doit également permettre de garantir ces principes. L'interviewer doit faire preuve d'une « *attention positive inconditionnelle* » et d'une « *attitude empathique* » (Pages M., 1965)[17]. L'attitude positive consiste à accorder de l'importance à tout ce qui sera dit par l'interviewé(e), quant à l'attitude emphatique elle représente la capacité de l'interviewer à percevoir et comprendre « *le cadre de référence de l'interviewé(e)*» et à restituer cette compréhension. L'interviewer doit respecter des règles de base comme intervenir pour faciliter le discours, montrer qu'il est à l'écoute, de même qu'il comprend. Inversement il ne doit pas intervenir de façon directive en imposant des thèmes extérieurs au discours de l'interviewé(e), ne doit pas donner son avis, émettre des jugements de valeur, interpréter, couper la parole.

Bien que régi par des principes de non directivité, l'entretien semi directif se structure par un guide d'entretien listant les thèmes qui seront abordés durant l'entretien. L'interviewer se charge d'introduire les thèmes si l'interviewé(e) ne les aborde pas spontanément. Le guide d'entretien n'est pas un questionnaire ouvert et les thèmes (entre 5 et 6 en général) ne sont pas nécessairement abordés dans un ordre séquentiel pré défini mais davantage en fonction du degré de proximité avec ceux abordés par l'interviewé(e).

[17] Pages M., « L'orientation non directive en psychothérapie et en psychologie sociale », Dunod, 1965.

Concernant l'étude exploratoire, nous avons construit deux grilles d'entretien, l'une à destination des franchiseurs, l'autre à destination des franchisés (cf. tableau 4 et 5 ci-dessous)

Tableau 4 : Grille d'entretien franchiseur

Thèmes principaux	Sous thèmes abordés
Connaissance du réseau	nom, forme juridique, secteur d'activité, ancienneté, taille, dispersion géographique, mixité, nature des partenariats (franchise et autres, type de franchise...), rythme de développement
Politique de recrutement des franchisés	démarche d'approche, qualités recherchées (financière, technique, comportementale), description du processus de recrutement et de formation, défauts incompatibles avec la franchise
Nature du système de contrôle inter organisationnel	contrôle des comportements (mécanismes mis en œuvre), contrôle des résultats, contrôle social, système d'information, fréquence des contrôles pendant le contrat
Evolution du concept, des pratiques	domaine d'intervention du franchiseur ou coopération avec les franchisés
Nature du contrôle de gestion	développement d'un auto contrôle chez le franchisé selon quelles modalités, mise en place d'un contrôle de gestion réseau (développement d'outils de pilotage)
Fin du contrat	technique de renégociation du contrat (reconduction, droit d'entrée, redevance), développement du partenariat, sortie du réseau et clause de non concurrence

Tableau 5 : Grille d'entretien franchisé

Thèmes principaux	Sous thèmes abordés
Connaissance du franchisé	ancienneté dans le réseau, choix de la franchise, de l'enseigne, origine professionnelle, retour sur le processus de sélection et formation
Perception du contrôle *top down* mis en place par le franchiseur	nature du contrôle subi (comportement, résultat, social), fréquence, utilisation des technologies de l'information, retour sur l'information transmise
Participation à l'évolution du savoir-faire	partage des connaissances au sein du réseau, appropriation des connaissances avec effet positif ou négatif sur la relation, *benchmarking, storytelling*
Mise en place d'un auto contrôle dans l'unité	préconisation du franchiseur, disposition prise par le franchisé, pas nécessaire, si oui selon quelles modalités
Fin du contrat	motivations à rester, se développer ou sortir du réseau, connaissance des conditions de poursuite
Amélioration possible	relative à la gestion de la relation franchiseur franchisé

Afin de réaliser des entretiens à même de traduire la diversité des cas possibles face au problème étudié nous avons constitué un échantillon respectant les critères suivants.

Nous avons privilégié le secteur des services par rapport à l'activité uniquement commerciale car les franchises sont très diverses. Pour beaucoup de franchises de distribution, la relation relève souvent d'une simple exploitation de marque. Le fonctionnement du réseau est réduit au minimum : un droit d'entrée peu élevé, une formation initiale réduite, une aide technique limitée, une animation sociale de la chaîne quasi-inexistante et un concept relativement simple. La question du contrôle est donc bien secondaire dans ces réseaux qui ressemblent beaucoup à des quasi marchés.

En revanche, dans la plupart des franchises de service, la situation est différente : la relation implique un savoir-faire réel et la prestation de service a une réelle épaisseur. Le fonctionnement du réseau traduit de véritables enjeux avec des droits d'entrée plus élevés, des investissements initiaux importants du franchisé en argent (équipements et installations techniques dédiés) et en temps (formation de départ de 9 à 12 mois chez Mc Donald's par

exemple), une assistance technique indispensable, une riche vie sociale du réseau, la pérennité et le développement des concepts, etc. La question qui nous intéresse, celle du contrôle, est alors essentielle.

Nous ne cherchons pas à constituer systématiquement des paires d'interlocuteurs liés (franchiseurs franchisés d'un même réseau). Il s'agit plutôt de couvrir un champ assez varié de situations pour conforter ou compléter notre modélisation en cours d'élaboration. La vérification systématique et confirmatoire, passant par l'étude approfondie de réseaux, du point de vue des franchiseurs comme de celui des franchisés, viendra à une étape ultérieure. Dans notre échantillon de convenance, nous avons tout de même cherché une représentation des différentes périodes de la relation franchiseur franchisé. En fonction de son ancienneté et par conséquence de son expertise, le franchisé se situe dans une de ces différentes périodes. La phase 1 correspond à la construction du partenariat, la phase 2 aux premières années du contrat, la phase 3 aux années suivantes, la phase 4 représente la fin du contrat et son éventuel prolongement.

Le tableau 6 ci-dessous donne pour chaque personne interviewée les principales caractéristiques du réseau dont ils dépendent et de leur situation au sein du réseau plus particulièrement leur ancienneté dans le réseau. Pour des raisons de confidentialité, les noms des enseignes ont été remplacés par des lettres majuscules (A, B, C, D, E, F et G).

Tableau 6 : Caractéristiques des acteurs des réseaux de franchise interrogés

	Statut	**Secteur**	**Durée des contrats**	**Ancienneté dans le réseau**	**Autres éléments**
f 1*	Franchisé (réseau A)	Restauration à thème	7 ans	2 ans (phase 2)	ancien salarié (directeur de succursale) du réseau
f 2	franchisé (réseau B)	Restauration à thème	10 ans	10 ans (phase 4)	ancien salarié dans le secteur possédant une autre franchise et un restaurant indépendant
f 3	franchisé (réseau C)	Commerce de fleurs	7 ans	5 ans (phase 3)	ancien indépendant possédant trois unités dans le réseau
f 4	franchisé (réseau D)	Commerce de fleurs	7 ans	9 ans (post phase 4)	ancien franchisé durant huit ans du réseau E dans le même secteur puis exploitation indépendante
f 5	franchisé (réseau E)	Commerce de fleurs	7 ans	7 ans (phase 4)	ancien cadre bancaire (ouverture d'une seconde unité en 2006 dans le réseau)
f 6	franchisé (réseau F)	Réparation automobile	10 ans	2 ans (phase 2)	ancien ingénieur électronique au chômage
f 7	franchisé (réseau F)	Réparation automobile	10 ans	1 an (phase 2)	ancien salarié d'un franchisé dont il a pris la succession à son départ en retraite
f 8	franchisé (réseau F)	Réparation automobile	10 ans	6 ans (phase 3)	ancien responsable régional du réseau
F 9*	Franchiseur (réseau B)	Restauration à thème	10 ans		
F10	Franchiseur (réseau G)	Gestion immobilière	5 ans		

* : f minuscule si franchisé, F majuscule si Franchiseur

Notre échantillon se compose de dix franchiseurs et franchisés. Un premier contact téléphonique avec les personnes concernées nous a permis de présenter notre démarche de recherche sans être trop précis sur le sujet de l'étude afin d'éviter toute préparation des interviewé(e)s. Rendez-vous pris, les entretiens se sont déroulés au siège du réseau pour les franchiseurs et dans les unités pour les franchisés.

Concernant ces derniers et plus particulièrement dans les secteurs de la réparation automobile et de la fleur, l'entretien a parfois été perturbé par la continuité de l'exploitation. Contrairement aux représentants du franchiseur (qui ont la possibilité d'imposer ou de faire comprendre à leurs collègues le fait de ne pas être dérangé), les franchisés sont sollicités continuellement comme « *patron* » et doivent répondre dans l'instant aux sollicitations des employés, des fournisseurs comme des clients. Cela oblige l'interviewer à faire d'autant plus preuve d'attention et d'écoute afin de replacer l'interviewé(e) dans ses propos après chaque coupure si celui-ci a perdu le fil de l'entretien. Les franchisés du secteur de la restauration étaient plus disponibles car l'entretien s'est systématiquement déroulé après le service de midi aux alentours de 15 heures environ. A cet horaire, il n'y avait pour ainsi dire que l'interviewer et l'interviewé(e).

Les franchiseurs (plus précisément leur représentant) interrogés avaient comme fonction d'être responsables du développement en franchise avec un statut de salarié. Les franchisés, sans exception, étaient responsables des unités, propriétaires du fonds de commerce, commerçants indépendants et franchisés du réseau. Nos entretiens ont été réalisés sur les mois d'avril et mai 2008 de durées variables allant d'une heure et demi à quatre heures. A l'exception de deux franchisés ayant refusé, tous les entretiens ont été enregistrés et retranscrits manuellement. Tous les interviewés ont été rencontrés sur leur lieu d'exploitation : les franchiseurs à Paris et Nantes ; les franchisés à Strasbourg, Metz et Le Mans.

Notre échantillon relevait de quatre secteurs d'activité différents : la restauration à thème (1 franchiseur F9 et 2 franchisés f1 et f2 ; F9 et f2 font partie du même réseau), la réparation automobile (3 franchisés f6, f7 et f8 ; les trois sont affiliés au même réseau), la vente de fleurs (3 franchisés f3, f4 et f5 ; f4 et f5 ont été affiliés au même réseau) et la gestion immobilière (1 franchiseur F10).

Même si notre échantillon est de taille réduite il nous apparaît néanmoins suffisant pour trois raisons.

Nous avons constitué un échantillon de convenance rassemblant diverses situations. Au niveau des structures nous avons des réseaux plus ou moins matures avec des anciennetés variant de deux ans à plus de quarante ans ; plus ou moins développés avec un nombre d'unités franchisés allant de sept unités à plus de deux cents. Au niveau des franchisés deux caractéristiques nous semblaient essentielles. D'une part nous voulions des profils de

franchisé différents distinguant en cela trois possibilités : les franchisés anciens salariés du réseau (soit en nombre : 3) ; les franchisés candidats extérieurs non spécialistes du secteur d'activité (3) ; les franchisés candidats extérieurs spécialistes du secteur (2). D'autre part, dans une perspective temporelle, les différents franchisés devaient représenter des anciennetés différentes dans les réseaux afin de mesurer l'évolution des pratiques de contrôle. C'est ce que nous avons nommé phases 2, 3 et 4, la phase 1 n'étant pas représentée et correspondant à la phase de sélection formation. Chaque phase correspond à un moment de la relation franchiseur franchisé. La phase 1 de sélection formation se déroule avant le début de l'exploitation par le franchisé et correspond à la phase de construction du partenariat. La phase 2 marque le début de l'exploitation. La phase 3 est une période plus avancée dans la relation et correspond à la maturité de l'exploitation. La phase 4 est le prolongement de l'exploitation au-delà du premier contrat par son renouvellement. Notre objectif était d'obtenir une représentation des anciennetés que nous distinguons en franchisés jeunes pour la phase 2, franchisés intermédiaires pour la phase 3 et franchisés matures pour la phase 4 avec un cas supplémentaire post phase 4 correspondant à un franchisé sorti de son réseau d'origine.

Il est apparu que nous étions parvenus à un seuil de saturation qui faisait que de nouveaux entretiens, réalisés selon cette méthodologie, ne nous apporteraient plus d'informations supplémentaires à même de modifier notre perception des choses, ni d'enrichir notre représentation globale (Huberman et Miles, 1994, 2003 ; Strauss et Corbin, 1998).

Dans une perspective exploratoire, on peut admettre que la taille de l'échantillon soit réduite au titre que celui-ci ne présente pas d'objectif de représentativité au sens statistique du terme mais répond plutôt à des critères de pertinence de la structure de la population étudiée.

1.4. Méthode d'analyse des données

Si les méthodes quantitatives donnent lieu à une analyse des données, les méthodes qualitatives procèdent par analyse de contenu. Comme le précise Wacheux (1996)[18] : « *Les techniques d'analyse de données qualitatives n'ont pas besoin d'une certification procédurale, comme les démarches quantitatives avec les statistiques. (…). L'analyse consiste*

[18] Wacheux F. « *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion* » Gestion Economica, 1996.

à réduire les informations pour les catégoriser, et les mettre en relation avant d'aboutir à une description, une explication ou une configuration. »

Les analyses de contenu « *reposent sur le postulat que la répétition d'éléments de discours (mots, expressions ou significations similaires) révèlent les centres d'intérêt et les préoccupations des acteurs. Elles ont pour objectif l'analyse du contenu manifeste d'une communication* » (Thietart R.A. et coll., 1999)[19].

Nous retenons l'analyse de contenu thématique. Nous procéderons par une analyse thématique des thèmes préalablement identifiés dans notre grille. Cette analyse sera d'abord verticale (entretien par entretien) puis horizontale (inter entretien). Nous optons pour une analyse qualitative du contenu « *dont l'objectif sera alors d'apprécier l'importance des thèmes dans le discours plutôt que de la mesurer* » (Thiétart R.A et coll., 1999). L'analyse qualitative offre différentes possibilités :

- interpréter la présence ou l'absence d'une catégorie donnée en tenant compte du contexte ;
- étudier les unités d'analyse dans leur contexte à des fins de compréhension ;
- dépasser la seule analyse du contenu d'un discours ;
- formaliser les relations entre les différents thèmes contenus dans une communication ;
- être utilisée à des fins de description, de comparaison ou d'explication.

L'analyse des entretiens franchiseurs et franchisés sera réalisée par secteurs d'activité en relation avec les leviers du contrôle et la dimension temporelle.

2. Résultats dans le secteur de la restauration

Nous avons interviewé un franchiseur (F9) et deux franchisés (f1 et f2). Le franchiseur F9 et le franchisé f2 font parties du même réseau (réseau B). Les réseaux auxquels les franchisés f1 et f2 appartiennent sont bien distincts mais opèrent sur le même secteur d'activité à savoir la restauration à thème. Pour l'un (réseau A) c'est un réseau jeune puisque le développement en franchise a démarré en 2006, il est peu étendu, il se concentre au niveau

[19] Thiétart R.A et coll « *Méthodes de Recherche en Management* » Dunod, 1999.

d'une région et il est de taille réduite puisqu'il ne compte que sept unités. Pour l'autre (réseau B : enseigne faisant partie de notre échantillon franchiseur (F9)), il s'agit d'un groupe spécialisé dans la restauration et comprenant diverses enseignes de restauration (restauration à thème, brasserie, pizza). Si le groupe existe depuis plus de quarante ans (pas dans sa forme actuelle) le développement en franchise (début de la franchise pour l'enseigne principale en 1995) n'a pas été le mode de développement dominant. Cependant pour au moins une des enseignes il s'est intensifié ces dernières années (depuis 2004 environ). Le contrat de franchise est de dix ans. Toutes enseignes confondues le groupe compte 232 unités dont 86 en franchise soit un taux de mixité de 37,10% (86 / 232) bien inférieur à la moyenne dont la littérature fait écho (85% d'après une étude de Lafontaine et Shaw, 2005). La couverture géographique du réseau B est plus étendue que le précédent même s'il y a une concentration historique des unités sur Paris et la région parisienne mais avec un développement en province qui s'accélère par la franchise depuis 2004. Au final ces deux réseaux présentent des caractéristiques de développement et de maturité différentes ce qui ne peut qu'enrichir l'exploration sur notre thématique.

Les franchisés de ces réseaux présentent également des profils bien distincts même si une caractéristique les rassemble, celle d'être spécialistes du secteur. Le franchisé f1 du réseau A est un ancien salarié du réseau (ancien directeur de succursale) avec un parcours d'études dans l'hôtellerie restauration. Il a fait le choix de la franchise en raison des considérations suivantes : « *Climat de confiance, sécurité, conseiller disponible 24h / 24 ou presque, connaissance du groupe » (f1).* Il a bénéficié d'une aide du franchiseur pour les démarches administrative, bancaire et notariale (présence du franchiseur aux rendez-vous, aide du comptable du réseau pour le prévisionnel). Même s'il reconnaît qu'en comparaison avec un commerce indépendant isolé la franchise implique un coût plus élevé par le paiement d'un droit d'entrée notamment, il admet que celle-ci lui apporte un bénéfice d'un point de vue commercial et en terme de communication par une publicité plus large. Il nuance toutefois ses propos de l'impact sur la clientèle par le fait que le réseau est de taille relativement limitée et que la communication reste finalement à un niveau local donc une clientèle de proximité. La clientèle de passage ne lui profite pas forcément. Pour lui : « *L'intérêt de la franchise se situe au niveau de la confiance du client lorsqu'il entre dans le restaurant, de la confiance du franchisé dans son franchiseur par rapport à la sécurité, le développement, à la gestion des fournisseurs (centrale d'achat avec prix négociés mais exclusivité d'approvisionnement) »(f1).*

Le franchisé f2 du réseau B, avant de rejoindre la franchise, a travaillé dans le milieu de la restauration. Il a souhaité rejoindre cette enseigne pour les raisons suivantes : « *marque premium, marque sûre, choix par goût de l'enseigne, style parisien* ». *« L'enseigne rassure le consommateur où qu'il se trouve (produit, qualité, hygiène, prix) »(f2).* Ce franchisé est plus un entrepreneur qu'un restaurateur car il possède un second restaurant d'une autre enseigne mais appartenant au même groupe et projette d'ouvrir un troisième établissement mais hors franchise. Il pense qu'il est difficile d'exploiter sans enseigne mais se lance dans un établissement avec un nouveau concept en utilisant l'expérience acquise.

Les deux profils se distinguent par leurs ambitions avec pour l'un (f1) celle d'exploiter une unité en bénéficiant de la confiance et des supports de l'enseigne et pour l'autre (f2) celle d'exploiter toutes les opportunités en réutilisant l'expérience acquise dans le réseau.

2.1. La sélection et la formation

Cette thématique est très importante dans l'étude de la problématique du contrôle car cette étape plutôt cette première phase apparaît en soi comme un mode de coordination. La littérature présente la sélection comme un contrôle social *ex ante* permettant de rechercher et sélectionner les partenaires à même d'adopter un comportement coopératif (Grandori et Soda, 1995 ; Ireland et al, 2002 ; Jones et al, 1997 ; Ouchi, 1979). La sélection est d'autant plus importante qu'elle influence les besoins de coordination futurs (Ireland et al, 2002). La formation est également reconnue comme un mode de coordination par le contrôle des hommes (Baglin et Malleret, 1985), comme logique culturelle de contrôle (Petitjean, 2001).

La sélection des candidats dans le réseau B est une étape importante dans le fonctionnement du réseau et pour son homogénéité. La sélection repose sur la recherche de candidats présentant un profil d'entrepreneur avec un goût voire même une certaine expertise dans la restauration. En effet sur la nature des candidats même s'il y a une certaine souplesse dans le recrutement entre spécialiste et non spécialiste, une condition est tout de même posée. Il doit y avoir dans chaque unité un directeur d'exploitation (soit le franchisé lui-même s'il est restaurateur de métier soit un salarié spécialiste). Une autre stratégie se développe par le recrutement de salariés du groupe qui deviennent franchisés à leur tour (démarche récente). Ce dernier type de recrutement permet aux enseignes de mieux gérer les opportunités d'ouvertures ou de reprises d'unités (plus rapide) d'une part et d'autre part par le parcours interne du candidat, d'avoir une meilleure connaissance du profil de ce dernier. Les

techniques de recrutement reposent sur plusieurs entretiens avec des tests sur les réactions des candidats. « *La stratégie de recrutement est basée sur le coefficient 2 E*[20] *» (F9).* L'appréciation de ce coefficient se fait sur la base de l'entretien (subjectif), le parcours du candidat et des astuces (non rappel, mode de contact, réaction par rapport aux emplacements).

La formation initiale du réseau B varie de 30 à 40 jours, elle se finalise par un accompagnement à l'ouverture et se poursuit par de la formation continue tout au long du contrat selon les besoins des franchisés. Le franchisé f2, du même réseau que le réseau B, nous a décrit sa sélection et sa formation. La sélection fut selon ses propres termes « *très simple car je possédais une structure, un emplacement »(f2).* La formation a duré deux mois à Paris (école de formation au siège) avec deux stages pratiques en salle et cuisine dans des restaurants de l'enseigne. La formation s'est avérée plus nécessaire pour la connaissance du savoir-faire technique (gestion des produits) que pour les aspects managériaux en raison de sa précédente expérience dans la restauration.

Pour le franchisé f2 du réseau A, le processus a été fortement réduit dans la mesure où il n'y a pas eu de sélection particulière si ce n'est de se voir proposer de devenir exploitant. Quant à la formation[21], « *il n'y a pas eu de formation spécifique car il me connaissait bien et j'avais une bonne connaissance du fonctionnement de l'établissement* » *(f2).* Un manuel de savoir-faire avec une description complète de l'activité lui a été néanmoins remis.

Pour un des cas (f1), la sélection apparaît bien comme un mécanisme de contrôle puisque la connaissance du candidat permet d'envisager un comportement conforme à celui attendu alors que pour l'autre (f2) (telles que les choses ont été présentées) la sélection ne s'est opérée que sur la base d'une réponse à une opportunité. La formation permet bien de définir et transmettre les comportements attendus (durée de la formation et manuel de savoir-faire) même si dans le cas de l'ancien salarié les savoir-faire avaient déjà été transmis ce qui représente un gain de temps et d'argent pour l'enseigne.

[20] Le franchiseur utilise une expression triviale pour nous expliquer qu'il cherche durant l'entretien à faire la balance entre le côté entrepreneur du candidat et sa propension à contester les directives du franchiseur (second E). Ce coefficient ne repose que sur une appréciation personnelle du responsable du développement en franchise.
[21] La durée de la formation initiale prévue par le réseau est de 35 jours + 15 jours d'assistance à l'ouverture.

2.2. Le contrôle des comportements

Il s'agit de préciser quels sont les instruments de ce contrôle et comment ils sont utilisés tout au long de la relation de franchise.

Des visites et audits sont réalisés par des conseillers techniques une fois tous les trois mois dans le réseau B. « *C'est un outil en développement qui va permettre de gérer une bonne partie de notre relation avec le franchisé* ». « *L'audit terrain doit permettre de travailler notre relation de contrôle et d'animation* » *(F9).* L'outil « *qualité 100* » regroupe les clients « mystère », les audits opérationnels réalisés par les conseillers, les rapports des cabinets d'hygiène, les lettres de réclamation, les réponses à ces lettres et la performance économique. L'idée est que par rapport à ces points de contrôle il y ait une notation (100% qualité). « *Tous les critères sont ramenés à une note sur 100, un franchisé entre 50 et 75 sera dans l'orange et on lui demandera d'appliquer des plans d'actions spécifiques, un franchisé en dessous de 50 risquera la sortie de l'enseigne* » *(F9).* Ce système « *qualité 100* » est un processus de contrôle en cours d'élaboration compte tenu du développement en franchise en cours. Comme tout nouveau processus, des aménagements seront envisagés en fonction de la mise en œuvre de ce nouveau système. Le franchisé f2 du même réseau nous présente le système de contrôle actuellement en vigueur. Un premier contrôle est exercé par des représentants du franchiseur soit deux personnes, un directeur technique et un opérationnel salle pour le respect du concept (aspects salle, produit, carte) ; *« c'est bien fait surtout pour les nouveaux franchisés » (f2).* Un audit est également mené en cuisine ce qui semble indispensable en raison de la rigueur nécessaire alors que le franchisé est plus nuancé sur l'utilité du contrôle en salle sur la durée de la relation. « *Le contrôle permet d'éviter la routine et ses erreurs » (f2).* Un passage est prévu tous les deux mois (6 fois / an) mais ils ne le font pas systématiquement pour des raisons organisationnelles (hypothèse avancée : le rachat de la marque depuis deux ans et demi et le besoin de plus de personnes compétentes). Pour le franchisé l'évolution du réseau impacte le système de contrôle. Le second contrôle consiste en un passage de clients « mystère » tous les mois avec attribution d'une note donnant un aperçu sur l'établissement. Les rapports portent sur les aspects salle et qualité du produit mais pas sur les aspects techniques. Le contrôle exercé par un laboratoire d'hygiène tous les deux mois constitue une troisième modalité de contrôle. « *Ces audits ne sont pas des punitions mais un élément de travail qui permet de se réunir avec l'encadrement pour mieux travailler, mieux conseiller le produit » (f2).*

L'aspect contrôle des comportements est actuellement en cours de modification pour le réseau A auquel appartient le franchisé f1, d'où une période de flou. Il nous présente néanmoins l'ancien système. Une coordinatrice réalise un audit tous les mois pour lequel une note est attribuée. Lors de cet audit elle réalise des contrôles sur deux cent quarante quatre points différents en ce qui concerne la cuisine (respect des fiches produits, contrôle de la nourriture), la propreté de l'établissement, le respect du savoir-faire et les achats de matières (respect des fournisseurs référencés). « *Elle vient en quelque sorte épier ce qui se passe mais cela a un grand rôle de conseil et ce n'est pas désagréable quand vous avez la tête dans le guidon* » *(f1).* En fonction du barème, des actions sont entreprises comme des formations complémentaires, la possibilité de s'adresser au franchisé dont les notes sont meilleures (principe de benchmarking dans le réseau). Ce système n'est plus mis en œuvre depuis six mois puisque de nouvelles procédures de contrôle sont en cours d'élaboration. Cette nouvelle procédure consisterait à faire appel à un cabinet extérieur pour effectuer des audits lors de visites ponctuelles. La nouvelle procédure prévoit le passage de clients « mystère » à raison d'une fois par mois ou tous les deux mois ce qui reste à définir. Dans le même temps la coordinatrice continue ses visites mais de façon plus informelle (« *elle vient déjeuner à l'improviste* » *(f1)*). Enfin régulièrement un laboratoire d'analyse alimentaire réalise un audit sur les produits avec proposition de formation pour certification. Le franchisé manifeste un certain mécontentement sur les nouvelles procédures pour plusieurs raisons. La première est celle de son financement et la crainte de devoir prendre en charge les audits externes et clients « mystère ». La seconde est l'incompréhension sur l'utilité de tous ces mécanismes[22] (idée de doublon). La troisième est la nécessité de prévoir un avenant au contrat pour spécifier les nouvelles règles en vigueur en matière de contrôle. Le franchisé, pour autant, ne refuse pas le contrôle, bien au contraire, car celui-ci lui apparaît comme une nécessité afin de maintenir la pression sur l'établissement (d'autant plus important avec l'hygiène) car c'est un métier de détails. Un contrôle régulier est nécessaire sur toute la durée du contrat car le contrôleur peut observer des choses que le franchisé ne voit plus par routine.

L'exploration du contrôle des comportements révèle des éléments intéressants. Sur les techniques de contrôle (visite du franchiseur ou de son représentant, client « mystère », audit externe), elles sont semblables même si les fréquences peuvent différer. L'objet du contrôle est de vérifier si la façon de travailler du franchisé et de son personnel est en adéquation avec

[22] «*Je me sens capable d'apprécier la qualité des prestations par la fréquentation, le chiffre d'affaires* ».

les normes établies par le franchiseur (respect des aspects techniques : produits, cuisine, hygiène ; respect des aspects commerciaux : présentation de l'offre, tenue, propreté, charte graphique). Sur la perception du contrôle, les franchisés sont plus nuancés. S'ils reconnaissent l'utilité des contrôles pour éviter les routines et ses erreurs, ils sont plus contradictoires sur sa perception. Ils considèrent que d'un côté le contrôle est nécessaire et de l'autre il est plus approprié pour certaine catégorie (les nouveaux plus particulièrement). Ils en voient davantage la nécessité en cuisine plutôt qu'en salle sur la durée. Enfin, ils admettent qu'il faut des outils de contrôle comme garantie d'une certaine homogénéité mais affirment que le franchisé est apte à s'auto évaluer.

2.3. Le contrôle des résultats

Il consiste, d'une part, en une vérification de l'adéquation entre les objectifs de performance et l'atteinte de ces mêmes objectifs. D'autre part, le contrôle des résultats est utilisé comme un outil d'émulation au sein du réseau.

Dans le réseau B, le contrôle de la performance économique se fait par la mesure de la progression du chiffre d'affaires. « *La gestion financière de l'unité est l'affaire du franchisé* » (non immixtion). « *Un relevé d'informations (benchmark) est donné aux franchisés sur les ratios matières et main d'œuvre (une fois par an) et une tendance de marché Paris et province tous les quinze jours* » *(F9).* On peut observer une très grande frilosité du franchiseur dans la manipulation d'informations chiffrées. Il n'intervient dans la gestion de l'unité que sur demande expresse des franchisés. Par contrat, il y a communication au franchiseur du bilan et du compte de résultat une fois par an. Pour le calcul des redevances, une transmission mensuelle du chiffre d'affaires est obligatoire par e-mail. « *La transmission informatique supprime l'indépendance du franchisé » (f2).* A l'origine, le franchisé f2 avait adopté le même système informatique que le groupe mais devant les nombreuses sollicitations du franchiseur il a abandonné ce système au bout de quatre ans pour adopter son propre système. Par contre les nouveaux franchisés doivent adopter le système informatique du groupe. Il lui semble particulièrement adapté pour les non spécialistes car cela permet un suivi régulier du franchiseur. Des ratios sont régulièrement communiqués par le franchiseur ce qui permet à chacun de se situer.

Pour le franchisé f1, un système de télétransmission quotidienne a été récemment mis en place permettant au franchiseur de disposer à tout moment des statistiques de ventes

(chiffre d'affaires, nombre de couverts, remise client, annulation). La raison invoquée est qu'il est plus pratique d'accéder aux données par système d'information plutôt que de téléphoner pour obtenir ces informations. Les ratios matières et main d'œuvre sont également transmis. En retour d'information, un classement de tous les établissements est établi basé sur l'évolution du chiffre d'affaires.

Les systèmes de communication facilitent la transmission d'informations et donc un suivi à distance de la performance du franchisé. La dimension pro active du contrôle des résultats par le franchiseur n'est pas évidente. Par contre la compétition permise par la diffusion des informations et les classements proposés est très claire. La thématique suivante sur le pilotage de la performance va nous permettre d'élargir la dimension contrôle des résultats.

2.4. La gestion prévisionnelle

Le franchisé f1 réalise des prévisions de chiffre d'affaires sur la base de ceux de l'exercice précédent afin de prévoir la masse salariale correspondante. Un outil de gestion prévisionnel est fourni par le franchiseur pour calculer la masse salariale nécessaire selon le chiffre d'affaires. Cet outil est à la disposition des franchisés mais le franchisé se repose davantage sur son comptable qui lui fournit un rapport de gestion. En réalité, le franchisé f1 adopte un mode de gestion prévisionnelle assez intuitif qui ne repose pas sur des techniques de gestion prévisionnelles classiques. Sans utiliser l'outil de gestion, le franchisé a le meilleur ratio de main d'œuvre du groupe. Il construit son planning en fonction de la connaissance du personnel (*« qui est capable de faire quoi et en combien de temps » (f1)*) et des manifestations (jours fériés, salon). Le ratio matière est déterminé chaque mois par inventaire. Il n'y a pas d'objectif particulier de chiffre d'affaires, par contre il connaît (bon sens) le nombre de couverts à servir compte tenu de la capacité du restaurant et des charges à payer. Des objectifs sont déterminés sur la gestion de la masse salariale (classement dans le réseau en fonction de ce ratio) et sur la gestion de la marchandise (intéressement des cuisiniers).

Le franchisé f2 admet que si les franchisés en font la demande, le franchiseur est à leur disposition pour les conseiller sur leur activité. A titre personnel, il fonctionne avec des tableaux de bord mensuels mais ce sont des outils qui lui sont propres. Il considère que

compte tenu du développement du réseau, il serait bon de mettre en place des tableaux de bord, des outils d'analyse de sorte que tout le monde parle le même langage.

La gestion par objectifs n'est pas du ressort du franchiseur pour des raisons évidentes de danger d'ingérence. Cependant c'est une préoccupation des franchisés si bien que la gestion de la performance passe par l'utilisation d'outils personnels ou mis à disposition par le franchiseur. Leur implication ne fait pas de doute afin d'assurer la pérennité des unités et de fait du réseau.

2.5. Le contrôle social

L'objectif de ce contrôle est de favoriser le développement de la relation et de l'entretenir. Partant du postulat que la relation évolue dans le temps (cycle de vie de la relation, Chanut, 2007) le franchiseur doit mettre en œuvre des mécanismes de coordination afin de conserver un alignement des intérêts des parties dans la relation.

Sur l'année, le franchiseur F9 annonce quatre réunions de réseau et une convention annuelle. Ces manifestations sont organisées pour donner des informations sur la gestion et la stratégie commerciale du groupe. Ces rencontres permettent d'échanger sur les points positifs et négatifs. Concernant les réunions, le franchisé f2 nous apporte des précisions quant à leur déroulement. Une réunion de franchise a lieu tous les deux mois afin d'évoquer les problèmes rencontrés par les franchisés. Ceux-ci concernent en général la carte, les produits, les équipes, l'hygiène et les achats. *« Les anciens franchisés sont râleurs en réunion car ils sont perfectionnistes et ont parfois l'impression que le franchiseur ou ses représentants manquent d'expérience de terrain. Les anciens franchisés apportent au franchiseur car cela lui permet d'évoluer » (f2).* La participation des franchisés est bien vécue car une bonne évolution est un gage de pérennité. L'expertise des anciens franchisés est indispensable. Ils aident au développement des enseignes du groupe. « *Les nouveaux franchisés (qui parlent pour ne rien dire en réunion) sollicitent les anciens par la suite* » *(f2).*Il existe une entraide au sein du réseau, c'est un milieu fédérateur. Une réunion annuelle de rassemblement (convention) est organisée. En se remémorant celles auxquelles le franchisé a participé au début de son contrat, le franchisé fait le constat qu'elles ont, aujourd'hui, perdu de leur côté festif en raison du développement du réseau. Le mélange spécialistes et non spécialistes (et certainement anciens et nouveaux) inquiète le franchisé car *« ce n'est pas parce que l'on prend une franchise que*

c'est facile, qu'on est capable, ce n'est pas une garantie de réussite » (f2). Pour ce dernier, le système de contrôle doit prendre en compte la diversité des profils (spécialiste *versus* non spécialiste).

Dans le réseau A, le système de socialisation des franchisés n'est pas très développé car seulement deux réunions ont été organisées l'année passée avec présentation de nouvelles cartes, du travail du commercial, d'un nouveau système informatique intranet, d'un nouveau manuel de savoir-faire et de documents sur le référencement des produits. Lors de la dernière réunion, le franchiseur a confié deux nouvelles missions aux franchisés : réaliser un mailing pour les clients et traiter les plaintes de ces derniers. Cela génère un certain mécontentement car ces missions sont un travail supplémentaire à réaliser en plus de toute l'activité de restauration. « *Le franchiseur est administrateur du site Internet et peut contrôler à distance les réclamations » (f1).*

Lorsque les structures existent, elles montrent l'importance de la socialisation dans le réseau et dans la durée. Plus le réseau est étendu et plus le système est formalisé avec l'organisation de réunions, conventions et autres manifestations rassemblant les membres du réseau. Les anciens franchisés sont montrés comme des experts aptes à tutorer les nouveaux et à aider le franchiseur dans sa stratégie d'évolution.

2.6. L'évolution de la relation

Dans le réseau B, la relation démarre par une période d'environ 18 mois à 2 ans souvent appelée « *lune de miel* » *(F9)* pendant laquelle le franchiseur est plus présent pour bien cadrer le franchisé. Par la suite, la présence du franchiseur semble importante notamment lorsqu'il faut recadrer le franchisé (notion de contrat relationnel). Le contrôle est d'autant mieux accepté lorsque le franchiseur se montre. « *Cela évite les routines et les dérives comportementales* » *(F9).* Le contrôle a son importance tout au long du contrat car « *pendant la lune de miel, il s'agit de l'aider alors que par la suite le contrôle doit l'empêcher de faire ce qu'il veut* » *(F9).* Le développement plus récent de la franchise dans ce réseau génère quelques inquiétudes chez les franchisés plus anciens. En effet, la politique de développement du réseau et le recrutement de nouveaux profils leur fait craindre une perte d'homogénéité notamment par le recrutement de non spécialistes. Il souhaite que le franchiseur les sollicite davantage avant d'imposer ses choix. Il propose le principe d'un parrainage (idée en

réflexion). « *Le partage des connaissances est à mettre en place, l'idée est de rechercher et de mettre en application les bonnes idées (recherche d'un savoir-faire réciproque)* » *(F9).*

Dans le réseau B, bien que le franchisé f1 soit un ancien salarié mais relativement nouveau dans la franchise, la relation avec le franchiseur a déjà évolué. Des tensions se font sentir quant au coût de la franchise (*« pourquoi on paye » (f1)),* au partage des bénéfices de la relation et au manque d'indépendance du franchisé. Le franchisé a le sentiment que des décisions trop unilatérales sont prises, que le franchiseur, se focalisant sur son développement, n'offre pas une assistance correcte. Des problèmes relationnels se posent en raison du contrat qui ne laisse aucune liberté (*« je n'aime pas les décisions autoritaires, il ne faut pas oublier que l'on se trouve dans une relation client fournisseur où le franchiseur est fournisseur de services» (f1)).*

La relation de franchise se déroule sur un horizon de temps relativement long (durée de contrat : 7 ans pour le réseau A et 10 ans pour le réseau B) si bien que la dimension temporelle apparaît comme excessivement importante dans la gestion du partenariat. Si dans les débuts, la relation est de l'ordre de l'apprentissage dans les premières années du contrat, il apparaît par la suite et en fonction de l'ancienneté et/ou de l'expertise que les franchisés sont moins aptes à suivre (discussion des choix du franchiseur, remise en cause de certains contrôles, de certaines pratiques) et réclament davantage de considération (participation plus active à la réflexion stratégique, prise en compte de leur expérience, autonomie revendiquée). Des tensions se font alors inévitablement sentir et nécessitent de faire évoluer les rapports entre franchiseur et franchisés.

3. Résultats dans le secteur de la fleur

Trois franchisés ont été interviewés. L'un (f3) dans un réseau (C) de petite taille (15 unités) concentré géographiquement et qui a fait le choix de la franchise en 1997. Les deux autres (f4 et f5) ont le même réseau d'origine sauf que l'un d'entre eux (f4) l'a quitté pour créer sa propre enseigne en indépendant dans le même secteur d'activité. Le réseau d'origine (E) est un réseau constitué en 1989, pionnier dans son secteur, avec un développement national et quatre vingt deux unités en franchise. Les franchisés de ces réseaux sont pour f3 un

spécialiste du secteur alors que les deux autres (f4 et f5) étaient non spécialistes à l'origine. Tous les trois bénéficient d'une certaine expérience en franchise.

3.1. La sélection et la formation

Pour le franchisé f3 il n'y a pas eu à proprement parler de sélection car le franchisé a participé à la réflexion sur la création du concept. Sa formation s'est déroulée en site pilote sur une durée de cinq semaines[23] avec un accompagnement d'une semaine à l'ouverture. Pour les franchisés f4 et f5 ils ont suivi le même processus de sélection avec des tests de personnalité. Le processus de formation s'est déroulé à peu près de la même manière pour les deux. Ils ont suivi une formation de cinq semaines pour f4 et quatre semaines pour f5 au siège et dans un magasin pilote avec formation théorique (connaissance des fleurs, les achats, les marges) et pratique[24]. Aujourd'hui la formation est de 6 semaines (*« il vaut mieux faire plus de pratique que de théorie» (f4)*). La formation sur les outils de gestion n'est pas très poussée (« *à chacun d'acquérir les connaissances lors de l'exploitation* » *(f4)*). A l'issue de la formation, il y a validation ou non du franchiseur pour l'installation. Le franchiseur comme les franchisés de la région accompagnent le candidat à l'ouverture de l'unité.

La connaissance *a priori* du candidat permet de réduire le processus de sélection voire de le supprimer. Lorsqu'il est mis en œuvre, il précède la formation comme la recherche de l'emplacement. Ces différentes étapes (sélection, formation, recherche de l'emplacement) font l'objet d'une validation par le franchiseur avant l'installation. Le processus de formation vient renforcer le processus de sélection dans le formatage des comportements.

3.2. Le contrôle des comportements

Normalement le franchisé f3 devrait régulièrement recevoir la visite d'un animateur mais dans le cas particulier de celui-ci les visites sont peu nombreuses (deux fois par an) en raison des relations qui unissent le franchiseur à ce franchisé. *« Le rythme des visites se fait à*

[23] La durée de la formation initiale prévue par le réseau est de 68 jours (presque 10 semaines).
[24] La durée de la formation initiale prévue par le réseau est de 9 semaines + assistance à l'ouverture.

l'individu, en fonction des besoins » (f3). Les visites sont néanmoins utiles pour effectuer des recadrages car la routine entraîne des modifications dans la façon de travailler et de respecter le savoir-faire particulièrement pour les ouvriers. *«Le fait que les remarques soient faites par quelqu'un d'extérieur à l'entreprise est perçu différemment et souvent mieux accepté » (f3).* Des visites de clients « mystère » ont lieu deux fois par an avec réception d'un compte rendu sous la forme d'une grille d'évaluation établie avec le franchiseur ; *« ce sont des choses qui nous font nous améliorer » (f3).* Le client « mystère » est un outil d'animation dans la mesure où l'information transmise permet d'apporter les améliorations nécessaires ou faisant défaut ponctuellement. En fonction de la nature des rapports établis suite aux visites, des sessions de formation sont proposées afin d'améliorer les points négatifs.

Le franchisé f5 toujours dans le réseau E décrit un système de contrôle opérationnel jusqu'en 2005 dans son unité. Depuis cette date il n'y a plus aucune visite[25]. Le passage d'un animateur en magasin était organisé une fois par trimestre. Son travail consistait :

- en une animation du point de vente ;
- en un contrôle du concept (« *voir s'il y a des dérives par rapport au concept* » *(f5)*) ;
- à combler les lacunes en gestion (marge, vente, personnel).

« *Ce sont des animateurs, ce ne sont pas des contrôleurs ; il y avait une bonne relation entre nous* » *(f5).* En dehors des visites, les animateurs appelaient fréquemment les franchisés. Leur présence était plus importante en début de contrat que par la suite. Les clients « mystère » ont été utilisés une à deux années puis abandonnés par le franchiseur en raison de rapports incohérents. Les remarques faites à l'occasion des visites de clients « mystère » ne reflétaient pas véritablement la performance de l'unité. Une unité très performante commercialement pouvait faire l'objet de remarques négatives sur l'accueil et la réalisation des prestations d'où un manque de cohérence entre l'observation (les visites des clients « mystère ») et les indicateurs de performance (montant du chiffre d'affaires).

On peut remarquer que les visites ont vocation à vérifier et maîtriser les comportements des franchisés mais également à assurer le lien avec le franchiseur (animation du point de vente : dynamisation des équipes) et à aider le franchisé dans la gestion (combler les lacunes) de son unité. Les relations positives ou négatives avec le franchiseur ont un même

[25] Comme nous pourrons le faire remarquer par ailleurs, ce franchisé est en profond désaccord avec le franchiseur.

impact sur l'exercice du contrôle et plus particulièrement sur les visites des animateurs. Si les relations sont basées sur une confiance réciproque alors les visites sont moins nombreuses et si elles sont conflictuelles elles sont également moins nombreuses voire inexistantes. Dans les deux cas, par une minimisation du contrôle, le franchiseur abandonne la maîtrise de la performance. Il ne peut que constater la réussite ou l'échec de l'unité sans pouvoir en analyser les causes.

3.3. Le contrôle des résultats

Dans le cas du franchisé f3, le *reporting* s'effectue au moyen d'un logiciel reliant le franchiseur à son franchisé. Le recours à un tel système est relativement récent. Le *reporting* de chiffres est mensuel et doit permettre à terme de présenter globalement les chiffres du réseau et d'avoir des statistiques de vente. La mise en place étant récente, l'analyse des chiffres reste à faire avec un retour d'information tous les mois. L'idée est d'aider à la gestion de la performance, *« il ne faut pas qu'il y en ait un à la traîne » (f3).*

Pour le franchisé f5, toutes les données de chiffre d'affaires sont remontées de façon hebdomadaire (lundi). Le système d'information fait partie du package à l'origine. La transmission des données se fait par le franchisé. Néanmoins, il se sent pieds et poings liés par rapport au logiciel car l'accès aux différentes fonctions est géré par le franchiseur. En cas de refus de transfert de certaines informations le franchiseur peut à son tour bloquer l'accès du franchisé à certaines autres fonctions. Le logiciel donne les statistiques pour tous les franchisés du nombre de clients, du chiffre d'affaires, du panier moyen, du classement des meilleures performances le mardi. *« La connaissance de ces informations est une bonne carotte » (f5).* Cela créé une certaine émulation dans le réseau. « *Ces chiffres sont également utilisés pour proposer certaines améliorations chez les franchisés le nécessitant » (f5).* En plus de la transmission informatique, un document écrit est envoyé mensuellement pour le *reporting* du chiffre d'affaires.

La gestion de la performance et le suivi de celle-ci sont une préoccupation du franchiseur au même titre que le contrôle du respect du concept. Les technologies de l'information et de la communication participent à l'amélioration du suivi dans la mesure où la transmission peut être plus régulière (hebdomadaire dans l'un des cas), totale (transmission

de toutes les données de gestion) avec retour d'informations (classement proposé, actions de correction) même si l'accompagnement dans l'analyse reste à faire dans certains cas.

3.4. La gestion prévisionnelle

Le franchisé f3 était peu sensibilisé à un auto contrôle compte tenu de sa sensibilité fleuriste et non gestionnaire mais son expérience en franchise lui a permis d'acquérir, au fur et à mesure, des savoir-faire en gestion. Il se rend compte de l'importance de la gestion financière de l'unité par l'effet de comparaison avec les autres unités. Il reconnaît aussi n'avoir bénéficié d'aucune formation en la matière à l'origine (situation particulière évoquée dans le paragraphe sur la sélection et formation).

Les franchisés f4 et f5 reconnaissent que la gestion financière de l'unité leur est propre même si le franchiseur va réagir face aux pertes (% de perte plus ou moins élevé dans la fleur). Le franchisé f5 a mis en place un outil de gestion personnel permettant une gestion prévisionnelle par comparaison entre le réel et le préétabli avec calcul des écarts et évolution par rapport à l'exercice précédent (procédures développées sur Excel). Il se comporte en véritable manager avec un suivi quotidien des chiffres et instauration d'un challenge dans son magasin pour inciter les vendeurs (remise de récompenses régulièrement en fonction du volume des ventes).

On peut constater de nouveau la complète autonomie du franchisé même si dans le contexte de la franchise le partenaire est davantage sensibilisé à la gestion de la performance soit par les réactions du franchiseur (qui a connaissance des données) soit par l'effet de compétition induit par la comparaison systématique avec les autres unités. D'autre part, que ce soit à titre personnel ou que cela soit le fait d'une évolution des savoirs le franchisé tire profit des informations du réseau afin d'améliorer la performance de son unité. Cela révèle une dynamique d'apprentissage en continu.

3.5. Le contrôle social

Dans le réseau C, des réunions sont organisées deux fois par an afin d'évoquer les problèmes avec une projection sur les six mois à venir en communication, nouveautés et achat (anticipation sur les collections). Aucune convention n'a lieu compte tenu de la petite taille du

réseau (15 unités) et de son implantation géographique (relativement concentrée). *« Nous avons des relations entre franchisés très conviviales et pas du tout solennelles » (f3).* Le lien est établi lors des réunions de travail. Des commissions se réunissent et travaillent sur la formation et les statistiques avec une participation des franchisés en fonction de leurs compétences (deux types de profil : le profil technicien c'est-à-dire fleuriste et le profil gestionnaire c'est-à-dire manager). *«Le mélange est plutôt positif car chacun peut apporter ses compétences à la condition que tout le monde s'intègre » (f3).* Sur la durée, il y a un lissage des profils avec acquisition des savoir-faire au fur et à mesure. La franchise permet un management participatif avec différentes propositions des franchisés qui sont suivies ou non. Cette concertation permet une adoption progressive des décisions du franchiseur.

Le franchisé f5 ne participe plus à aucune réunion en raison de son désaccord avec le franchiseur. Le franchisé f4 nous a néanmoins décrit l'organisation de ce contrôle. Des réunions régionales ont lieu une fois par trimestre pour *« connaître les nouveaux arrivants, analyser les performances de la région, mettre en avant les points forts et les points faibles et voir ce qu'il faut impérativement améliorer » (f4).* Ces réunions sont aussi l'occasion pour les franchisés de s'exprimer (*« nous n'étions pas bâillonnés » (f4)*). Une convention est organisée une fois par an ; *« on appelle cela la piqûre de rappel » (f4).* D'autres structures existent comme le conseil national (depuis 5 ans) qui est une instance de dialogues comprenant des franchisés élus. Ce conseil a été mis en place sur demande des franchisés pour répondre à une crise. Différentes commissions composent ce conseil comme la commission communication, achat, informatique. L'objet est de décider des améliorations à apporter au concept par le processus suivant : discussion en réunion régionale puis en commission selon le sujet puis prise de décision en conseil national avec le franchiseur.

La socialisation des franchisés est déterminante dans la réussite du partenariat. Les mécanismes sont d'autant plus développés que le réseau a atteint une certaine taille et maturité (semblable au secteur de la restauration). La diversité des profils est présentée comme un atout (contrairement à la restauration) avec les apports de compétences de chacun et le lissage des profils au fur et à mesure de la relation. La gestion participative est

indispensable pour la progression du réseau même si la mise en place de certains mécanismes est le résultat du dépassement d'une crise ce qui correspond à la théorie du cycle de vie[26].

3.6. L'évolution de la relation

Pour le franchisé f3, l'intérêt du réseau est de proposer une dynamique d'animation et des outils adaptés aux situations : *« c'est d'autant plus important quand c'est difficile » (f3).* Pour être franchisé, *« il faut avoir un esprit d'ouverture. L'avantage de la franchise c'est que cela permet des échanges très riches. Il manque un réseau intranet pour des échanges entre franchisés pour rompre l'isolement à certaines périodes » (f3).*

L'évolution de la relation est très importante car de sa perception dépend la poursuite ou non de la relation. Si le système est équilibré (relation gagnant gagnant avec performance de l'unité) tout au long de la relation alors le partenariat peut se poursuivre. Par contre, s'il y a déséquilibre (ascendant de l'un des partenaires, relation d'autorité ou de défiance) alors la poursuite du partenariat devient impossible. Avec les franchisés f4 et f5 nous avons deux exemples d'échec avec pour l'un f4 un échec consommé puisque le franchisé est sorti du réseau et pour l'autre f5 un échec en devenir puisque le franchisé n'envisage pas la poursuite de la relation au terme du contrat. Revenons sur l'expérience de chacun en essayant d'identifier les causes de l'échec.

Suite à un premier contrat de 7 ans (1999 – 2006), le franchisé f4 a procédé à son renouvellement mais il l'a rapidement rompu en décembre 2007 (procès en cours). Lors de la signature du nouveau contrat, il avait négocié l'absence de nouveaux droits d'entrée et la diminution d'un point du taux de redevances (de 6% à 5%). Leur relation a échoué car à l'origine le concept était très novateur pour le secteur lorsqu'il a été mis au point. Mais aujourd'hui la concurrence est devenue très importante (de nombreuses enseignes ont été créées depuis) et le réseau n'a pas su se renouveler (perte de leur position de leader). Les motifs de l'échec portent sur une redevance trop élevée, une animation insuffisante du franchiseur, des achats trop chers, une qualité de produit insuffisante. Le réseau doit aujourd'hui faire face à des problèmes d'organisation car il n'a pas su se structurer face au développement (réseau paternaliste, manque de délégation donc départ des meilleurs

[26] Greiner, 1972 : l'évolution est marquée par le passage à des phases qui se suivent. Le passage de l'une à l'autre se fait par rapport à une crise qu'il faut surmonter et dépasser par l'accès à une autre phase sans retour en arrière.

directeurs généraux vers la concurrence). En résumé, la sortie du franchisé de ce réseau s'explique par un coût de la franchise trop élevé par rapport à ce que cela rapporte. Cette sortie est un échec pour la personne car son objectif était d'intégrer un réseau et d'y rester. La franchise lui a néanmoins permis de réaliser sa propre entreprise ; *« sans la franchise, je n'aurais jamais ouvert un magasin si important » (f4).* Par l'analyse de son échec, ce franchisé nous livre sa conception du partenariat sur la durée de la relation : « *Nous avions besoin d'un système qui évolue sur la durée ; cela a été proposé par les franchisés mais mal accueilli par le franchiseur. Le nouveau franchisé a besoin d'aide et de conseils en début d'exploitation et surtout lors de l'ouverture. Le passage à une seconde phase dépend des personnes et des données économiques (chiffres, marges, pertes). La seconde phase est moins d'aide et plus de conseils (aspect gestion et amélioration). La troisième phase est de laisser le franchisé pour faire des essais et les proposer au réseau. C'est comme cela qu'un réseau vit et qu'il avance » (f4).* Le franchisé f5 a, malgré les difficultés, ouvert un second magasin en 2006 pour ne pas avoir un autre franchisé dans son secteur géographique. Ce risque de perte d'exclusivité a obligé le franchisé à investir dans un nouveau point de vente. Cette manœuvre du franchiseur a été ressenti par le franchisé comme une trahison et est en grande partie à l'origine de la perte de confiance dans le franchiseur et le réseau. Pour le franchisé, « *le franchiseur est devenu fou par rapport au relations humaines » (f5)* (allusion au système paternaliste voire clanique). Le système de la franchise est bon mais la durée de l'engagement (7 ans) lui paraît trop longue. La franchise est positive tant que c'est donnant donnant voire gagnant gagnant. « *Il y a trop de* d*ifficulté à se désengager à cause du contrat et je considère qu'après un certain temps, il faudrait une minoration des redevances et de la commission sur les achats* » *(f5).*

La dynamique d'apprentissage est à l'origine des tensions entre le franchiseur et le franchisé. Par son ancienneté, le franchisé a besoin de plus d'autonomie dans ses choix et demande à ce que l'on reconnaisse son expertise par la prise en compte de ses idées en matière d'évolution. Le contexte de la franchise rend ces exigences difficiles à contenter car le franchiseur initiateur du concept doit garder le contrôle de son réseau. Dans le même temps, un franchisé devenu expert (maîtrise complète des différents savoir-faire) et performant peut représenter une menace pour le réseau en ne renouvelant pas son contrat. Ces risques portent

sur la réputation de l'enseigne (un franchisé performant sortant inquiète ceux qui restent[27]), sur la pérennité du réseau (perte de redevances de franchisés performants), sur la concurrence (le franchisé sortant continue son exploitation dans le même secteur en inventant un concept différent mais néanmoins concurrent du réseau d'origine). A sa sortie du réseau, il dispose d'un avantage concurrentiel supplémentaire car il connaît les facteurs clés de succès et les faiblesses de son ancien réseau.

4. Résultats dans le secteur de la réparation automobile

Nous avons interviewé trois franchisés (f6, f7 et f8) du même réseau F. Le réseau présente toutes les caractéristiques d'un réseau mature par son ancienneté (1979), sa taille (près de trois cents unités), sa dispersion géographique (couverture nationale). Les franchisés sont pour deux d'entre eux d'anciens salariés du réseau : f7 est ancien salarié du précédent franchisé et f8 un ancien salarié (responsable régional animation) de la tête de réseau. Leur choix de la franchise comme système d'exploitation s'est fait sur la base du goût pour l'enseigne, une confiance dans le réseau, un bon suivi des franchisés, une entreprise à taille humaine et l'expérience du groupe. Le franchisé f6, à la suite d'un licenciement dans un secteur différent, a décidé de créer son propre emploi en choisissant la franchise. Il se décrit comme un gestionnaire de centre de profit par expérience mais il n'est pas mécanicien (il ne répare pas).

4.1. La sélection et la formation

Le franchisé f6, non spécialiste, a suivi un processus de sélection difficile selon ses propres termes avec quatre à cinq entretiens avec plusieurs directeurs. La sélection a été difficile dans la mesure où le profil recherché était plutôt celui d'un mécanicien. Le processus de sélection formation[28] a duré neuf mois avec les entretiens de sélection, des sessions de

[27] Au niveau de ce réseau il y a eu sur une période une véritable hémorragie (passage de 120 unités à 62 en quelques mois).
[28] La durée de la formation initiale prévue par le réseau est de 11 semaines + assistance à l'ouverture.

formation de quinze jours par mois sur trois mois et des stages en unité. Le franchisé a bénéficié d'un accompagnement à l'ouverture.

Le processus de sélection formation n'a pas été tout à fait le même pour les franchisés f7 et f8 bien que tous les deux anciens salariés. Le franchisé f7 a eu un entretien chez le franchiseur. La sélection fut facile comme ancien salarié et concernant l'unité reprise. Celle-ci était particulièrement appréciée du franchiseur car elle est utilisée comme centre test (test de nouveaux matériels) avant diffusion. En matière de formation, le franchisé n'a suivi qu'un stage de management (un stage de comptabilité mais il utilise les services d'un cabinet d'expertise comptable) dans un institut de management de l'enseigne. Pour l'aspect technique, le candidat a effectué juste une semaine de stage dans un autre centre pour « *voir autre chose, sortir du contexte, du petit train train* » *(f7).* Le franchisé f8 n'a pas véritablement suivi de processus de sélection ce qui fut très avantageux car cela a permis de réagir très vite compte tenu d'une opportunité d'emplacement et de l'urgence du moment (reprise d'un centre en grande difficulté). En général, la problématique pour un réseau est de trouver le bon candidat au bon moment et au bon endroit. Le risque est alors de sélectionner un candidat qui ne correspond pas tout à fait aux exigences et cela pour répondre à un besoin et satisfaire une logique financière. Cela peut conduire à des échecs nuisibles à l'enseigne et à l'exploitant. Un candidat extérieur peut mettre entre six mois et un an entre le premier contact et l'ouverture alors que dans la situation présente les choses se sont faites du jour au lendemain (fin le vendredi chez le franchiseur, exploitant le lundi suivant). Aucune formation n'a été nécessaire car le franchisé l'avait déjà suivie en tant que salarié mais son profil est plutôt gestionnaire et pas du tout technicien (il ne répare pas). Il avance que cela plaît au franchiseur pour le regard différent que cela permet (contradictoire avec la recherche de profil mécanicien selon f6). Comme notre interviewé fut un ancien animateur du réseau (directeur régional), il nous a décrit l'organisation du processus de formation. Celui-ci se déroule sur une période de huit à neuf semaines (ce qui ne correspond pas tout à fait à la formation reçue par f6) :

- une semaine sur le logiciel informatique ;
- trois semaines de stage en unité pilote ;
- une semaine sur la gestion ;
- deux à trois journées sur la vente pour les aspects technico commerciaux ;
- trois semaines dans l'institut de management du réseau.

La formation pour les salariés du réseau et les franchisés est rigoureusement identique à l'exception de la durée du stage en unité pilote (1 semaine pour les salariés du réseau).

Le processus de sélection et de formation est très formalisé. Il montre l'importance des savoir-faire dans le domaine des services que ce soit sur les conditions de délivrance de la prestation (utilisation du matériel, technique de réparation, sécurité) ou sur les aspects managériaux (démarche commerciale, gestion du personnel, des achats, suivi de la performance).

4.2. Le contrôle des comportements

Bien que les trois franchisés fassent partie du même réseau, nous avons relevé des pratiques quelque peu différentes parfaitement justifiées par le franchisé f8.

Le franchisé f6 fait l'objet d'un contrôle une fois par mois avec le passage d'un directeur régional assisté d'un technico commercial. Ce dernier exerce un contrôle plutôt qualitatif portant sur l'accueil, la prise en charge du client et la tenue du point de vente. Le directeur régional contrôle la performance de l'unité et assure le lien (la relation de confiance) entre le franchiseur et le franchisé.

Le franchisé f7 nous rapporte qu'un directeur de région avec son équipe visite les franchisés. Les membres de l'équipe effectuent un contrôle commercial (conseil sur la mise en place). La fréquence de leur passage est d'une fois tous les deux mois mais le rythme peut être plus important selon les sollicitations du franchisé. Le directeur de région s'occupe de la partie financière (contrôle financier sur chiffres : marges, chiffre d'affaires). Le franchisé f7 ne peut nous informer sur la fréquence de passage du directeur de région car depuis l'ouverture (juin 2007, interview avril 2008) le franchisé ne l'a pas vu. Une des raisons invoquées à son absence est la taille du secteur à visiter et surtout le fait que le directeur visite prioritairement les centres en difficulté (ce qui n'est absolument pas son cas). Il apprécierait néanmoins sa visite en tant que nouveau membre du réseau. Les visites présentent l'intérêt d'apporter un regard différent sur la gestion du centre et de mettre en lumière les points sur lesquels on ne prête plus suffisamment d'attention ; « *cela nous permet de nous remettre tout de suite en cause* » *(f7).*

Le franchisé f8 fait l'objet de visites au rythme d'une par mois ou mois et demi. Le rythme des visites fluctue selon le groupe auquel appartient le franchisé. Sa définition des groupes repose sur sa précédente expérience en tant que contrôleur et son analyse des situations rencontrées. « *Environ 20 % des centres sont en difficulté. Cela est du à une proportion de candidats mal sélectionnés à qui il faut proposer de sortir de la franchise, une*

autre proportion ont des difficultés par manque de support opérationnel (il est intéressant de travailler avec ceux-là). Des franchisés sont très compétents et n'ont besoin d'aucune présence si ce n'est un passage régulier (suivi relationnel) ; ceux-là peuvent se débrouiller tout seul. D'où un découpage en trois groupes : 1er : les insuffisants à faire sortir, 2ème : les moyens avec des potentialités qu'il faut assister, 3ème : les bons qui peuvent se débrouiller seul pour lesquels un suivi relationnel suffit. Tout cela dicté par une logique de rentabilité du réseau depuis la reprise par un grand groupe en 2004 » (f8). Au départ, la règle établie par le franchiseur était d'avoir une dizaine de contacts par an avec les franchisés comprenant visites et réunions. La pratique donnait entière liberté aux responsables régionaux d'ajuster leur fonctionnement. L'organisation a été modifiée depuis son départ par l'extension du réseau et par la modification de la politique de l'enseigne. Il y a moins de régions et de directeurs mais ils sont assistés par des technico commerciaux ce qui correspond aux déclarations des deux franchisés précédents. Il n'y a plus de client « mystère » (coûteux et les franchisés les reconnaissaient) mais des appels « mystère ». A chaque promotion (une par mois ou mois et demi environ) les centres sont testés par un ou deux appels. Les résultats font l'objet d'un tableau de bord qualitatif mensuel avec notation et classement. Un récapitulatif est proposé tous les trimestres avec les évolutions positives (feu vert) et négatives (feu rouge) de la période. Un organisme externe interroge les clients passés dans les centres et évalue leur satisfaction selon différents critères (accueil, prise en charge, rapidité, efficacité). « *L'outil est intéressant car cela permet d'être très réactif par la consultation des résultats sur Internet avec les enregistrements de la conversation » (f8).*

Trois mécanismes sont donc utilisés : les visites, les appels « mystère » et les enquêtes client. On peut remarquer qu'une véritable dynamique du contrôle s'opère et plus particulièrement sur les visites où les franchisés les plus performants, les plus experts n'ont pas ou peu besoin de contrôle. Les visites prennent alors une dimension plus sociale que de contrôle des comportements.

4.3. Le contrôle des résultats

Quelque soit le franchisé (f6, f7 ou f8), il y a uniformité du système avec l'utilisation du réseau intranet et du logiciel de l'enseigne. Des données chiffrées parmi lesquelles le chiffre d'affaires sont transmises quotidiennement. Tous les mardis, une synthèse des chiffres

du réseau ainsi que des statistiques de vente par activité et en global sont envoyées à tous les franchisés avec un classement régional et national. Des synthèses mensuelles de chiffre d'affaires produit par produit sont également communiquées par Internet aux différents centres d'une même région. Les propos suivants illustrent à la fois que le contrôle des résultats est un mécanisme de contrôle en terme d'atteinte des objectifs mais également un mécanisme d'incitation en utilisant la concurrence intra groupe. « *C'est un bon outil permettant d'apprécier la tendance et de se situer par rapport aux autres* ». « *Il y a une volonté d'analyse des résultats* ». « *C'est un instrument utile pour la motivation* » *(f7).*

La gestion des résultats est organisée de la façon suivante. A la création ou à la reprise d'un centre, un prévisionnel de trois à cinq ans est établi avec le franchiseur concernant le chiffre d'affaires, les marges, la rentabilité et l'évolution du personnel. Durant l'exploitation, la gestion prévisionnelle relève du franchisé sauf procédure très stricte de redressement d'un centre en grande difficulté où avec le contrôleur de gestion du franchiseur un nouveau prévisionnel est établi. En cas de difficulté, la réaction du franchiseur face aux résultats se fait en deux étapes. Une alerte est faite par les services financiers du siège qui informe le directeur régional pour une visite. En plus de la transmission régulière d'informations le franchisé a l'obligation de communiquer annuellement le bilan au franchiseur. Suite à ces informations le franchiseur établit un tableau de synthèse avec des indicateurs financiers permettant une comparaison avec les autres centres ayant des caractéristiques identiques. « *A chacun d'analyser les chiffres avec ses compétences* » *(f8)*. Ce tableau est remis lors d'une réunion (convention annuelle) où le franchisé a la possibilité de discuter avec le responsable de gestion (discussions organisées lors d'ateliers). Le système d'information évolue régulièrement avec les nouvelles technologies. C'est un système important et « *c'est un des rôles important du franchiseur que de mettre à disposition un tel système* » *(f*8). Ce système n'est pas vu comme un outil de surveillance mais comme un outil d'aide même si le franchisé admet que le franchiseur peut avoir accès à de nombreuses informations.

On peut observer un système très formalisé où de nombreuses informations sont collectées dans un souci de connaissance mais également de gestion de la performance. Les informations collectées entraînent un certain nombre de réactions de la part du franchiseur afin de faire face aux difficultés. Les franchisés bénéficient de conseils en matière de gestion voir d'un plan de redressement si nécessaire. Les systèmes d'information facilitent la circulation de l'information de façon continue sans considérer le partage de celle-ci comme un abandon de pouvoir du franchisé au franchiseur.

4.4. La gestion prévisionnelle

Comme nous l'avons évoqué précédemment la gestion de l'unité est du ressort de l'exploitant, le franchisé. Le franchiseur ne s'immisce pas dans la gestion même s'il peut apporter son soutien par des conseils et des outils de gestion. La sensibilité de chacun (manager *versus* technicien), la formation au management comme l'implication du franchiseur (information sur les performances du réseau) ont un impact sur la façon dont les franchisés gèrent leur unité. Dans le commerce en général, nous avons souvent affaire à de petites structures où dans bien des cas il n'y a aucune procédure de gestion formalisée mais plutôt une gestion clanique ou centralisée de l'unité. La franchise fait exception dans un certain nombre de cas. Le franchisé f6 a mis en place un contrôle de gestion « *propre* » avec des prévisions basées sur les chiffres des années précédentes, un système de comparaison objectifs résultats et un système de prime pour motiver les employés. Chaque jour, un objectif de chiffre d'affaires est annoncé avec une répartition par activité (vidange, échappement, pneu, frein, cardan…). Le franchisé se félicite d'une gestion transparente et d'une équipe directement impliquée dans la gestion quotidienne. « *L'enseigne propose également des outils et notamment des ratios mais à chacun de s'en servir* » *(f6)*. Le franchisé f7 (ancien ouvrier et mécanicien) définit des objectifs de chiffre d'affaires sur l'exercice avec comparaison avec les chiffres de N-1. Il n'y a pas d'objectifs pour les salariés « *pour ne pas créer de tensions* » *(f7)*. L'équipe est néanmoins informée des progressions de chiffres par rapport aux objectifs fixés. Un contrôle des charges est effectué par le comptable. Le franchisé f8 construit tous les ans un prévisionnel avec des objectifs de chiffre d'affaires. Cette construction repose sur l'expérience et une bonne connaissance des potentialités du centre. Il a mis en place des tableaux de bord (nombre de jours ouvrés, nombre de voitures, chiffre d'affaires de l'année N et N-1, écart de chiffre d'affaires, comparaison avec le prévisionnel avec consolidation par trimestre et semestre) permettant de mesurer l'activité au mois le mois. Pour le prévisionnel des charges, il s'agit plus de pilotage à vue faute de temps mais il réalise néanmoins un budget des charges de personnel. Le franchiseur met à la disposition des franchisés un outil prévisionnel de charges fixes. Son utilisation reste à la discrétion du franchisé même si le directeur régional peut inciter à l'utiliser surtout pour les centres en difficulté.

Il y a une réelle préoccupation de la définition de l'activité chez les franchisés. Ceci peut s'expliquer pour plusieurs raisons. Les investissements sont relativement importants dans ce secteur (agencements, matériels) et la gestion d'un centre nécessite du personnel. Un

volume d'activité conséquent est nécessaire pour générer une trésorerie suffisante pour alimenter l'unité. Un suivi régulier s'impose par un principe de comparaison réel - préétabli. Une seconde justification peut provenir de la politique réseau qui influence à son tour l'unité. Tout est organisé au niveau du réseau pour que les franchisés soient systématiquement informés des performances de chacun. S'inscrivant dans un tout les franchisés, à leur tour, mettent en œuvre une politique de l'unité par la définition d'objectifs chiffrés. Enfin par l'information et parfois l'implication des équipes en place sur l'atteinte des objectifs, les franchisés créent un esprit réseau au sein même de l'unité. Le réseau créé une dynamique d'utilisation en permettant aux franchisés de s'approprier des outils de gestion de la performance.

4.5. Le contrôle social

Des réunions régionales appelées « *RAC* » (Réunion Action Commerciale) sont organisées au rythme de trois à quatre par an pour le franchisé f7 et tous les deux mois deux mois et demi pour le franchisé f8. Ces réunions donnent l'occasion de s'exprimer, de discuter des problèmes et des solutions possibles. « C*'est l'occasion de bons échanges entre le franchiseur et les franchisés, il est réceptif c'est-à-dire qu'il écoute les remontées du terrain* » *(f6)*. Le franchisé f7 (même région que f6) considère ces réunions très positives car des informations sur les ratios du groupe sont communiquées. « *Nous discutons de la politique commerciale, de la politique d'achat. Cela permet des échanges entre franchisés et entre franchisés et franchiseur* » *(f7)*. Pour le franchisé f8, les réunions sont un mécanisme de socialisation : « *L'objectif de ces réunions est de retrouver l'esprit d'entreprise, que les franchisés puissent se voir, évoquer leurs problèmes, l'idée est de faire des grosses réunions où les gens vont repartir avec la piqûre, gonflés à bloc* » *(f8)*.

D'autres structures de dialogues sont proposées. Dans ce groupe existe une association des franchisés. Tous les quatre mois environ, le comité de direction du franchiseur et des représentants de l'association se réunissent afin d'orienter l'évolution du concept (« *le franchiseur ne doit pas toujours décider seul* » *(f7)*) sur les aspects commerce, matériel, informatique…, (« *c'est une sorte de contre pouvoir* » *(f7)* ; « *en quelque sorte un contre pouvoir* » *(f8)*). L'objectif est de travailler main dans la main, faire remonter les idées du terrain et ne pas tout accepter du franchiseur car « *il a tendance quelque fois à ne regarder que ce qui les concerne notamment sur les aspects financiers et la politique commerciale* »

(f8). Des commissions réunissent franchiseur et franchisés volontaires ou compétents du domaine sur la publicité, les produits, les ressources humaines, l'informatique. Une convention annuelle est organisée avec présentation d'une synthèse des résultats du réseau. Le franchisé f6 n'y participe pas car cette réunion lui apparaît comme secondaire par rapport aux priorités qu'il s'est défini.

Toutes ces manifestations et plus particulièrement les réunions sont très positives car elles permettent d'échanger sur les pratiques (« *cela permet une gestion dans l'intérêt du groupe pour faire évoluer les pratiques* » *(f6)*), sur les différentes expériences (« *il y a entraide entre franchisés en fonction des difficultés rencontrées* » *(f8)*). La socialisation est également entretenue par la formation continue dispensée tout au long de la relation. Des formations sont proposées dans différents domaines et s'adressent aussi bien aux employés qu'au franchisé (« *formation continue tout au long du contrat avec des formations techniques et commerciales pour toute l'équipe et des formations en gestion pour le chef d'équipe et le patron* » *(f7)* (il trouve ces formations en management très intéressantes car il n'est pas spécialiste à la base mais technicien). Le principe de formation continue existe dans le réseau mais le franchisé f8 n'en est pas totalement satisfait pour des raisons organisationnelles. Les formations sont proposées de façon régionale et la région (nord–est) est pauvre en concentration de centres donc très peu de formations y sont proposées renvoyant ainsi les candidats dans des régions plus éloignées. Cet éloignement est préjudiciable à l'unité car il implique un déplacement plus long et plus coûteux pour le franchisé. « *La formation est très importante non seulement par rapport à l'activité exercée mais aussi parce que c'est un outil de motivation du personnel (échanges avec des collègues de centres différents, développement de l'esprit réseau). L'aspect formation est un point faible de notre réseau* » *(f8)*.

L'aspect socialisation est déterminant dans la gestion d'un réseau. Les nombreux mécanismes proposés comme les réunions, les associations, les commissions, les conventions et les sessions de formation témoignent de l'importance des instances de dialogues. Leur objet est d'afficher le réseau, de motiver, d'entraîner les partenaires mais aussi de participer à la politique générale de l'enseigne à savoir l'évolution du concept (produits et services, pratiques, développement).

4.6. L'évolution de la relation

Il apparaît que la réussite du partenariat et sa durée sont liées à la gestion des relations entre le franchiseur et les franchisés. Le franchisé f6 est plutôt satisfait de la franchise compte tenu des bonnes relations entretenues avec le franchiseur même s'il reconnaît n'avoir jamais vu le franchiseur en personne et aimerait bien le voir. En dehors de l'entente, la franchise apporte un soutien de gens intéressés et intéressants. Il est néanmoins possible de se lasser au bout d'un certain temps. « *A l'ouverture, il y a besoin de support. Le passage des animateurs peut aider notamment pour un recentrage sur le concept car la routine est dangereuse. Les visites sont l'occasion de réelles discussions sur les points à améliorer. Il reconnaît une très bonne évolution du concept en trente ans avec le développement de diverses activités par une construction réfléchie et un bon sens de l'anticipation* » *(f6).* Le franchisé f7 est satisfait de la franchise mais cette satisfaction repose sur des critères de rentabilité en ce qui le concerne et des critères d'évolution pour le franchiseur. « *Ce qui me poussera à rester, ce sera la rentabilité et ce qui me pousserait à ne pas renouveler ce serait le manque d'évolution du réseau* » *(f7).* Le réseau présente de nombreux avantages mais la gestion des comportements est très importante à cause de l'hétérogénéité des franchisés. Le franchisé a remarqué lors des réunions des problèmes de comportements divergents entre franchisés (certains sont trop gestionnaires et pas suffisamment commerçants ; certains franchisés ne veulent pas s'adapter, d'autres pensent savoir tout faire) qui « *font du mal à la marque* » *(f7).* Ces problèmes sont liés à un recrutement « *qui ne voit pas tout* » *(f7)* et des changements de comportement durant la relation (manque d'esprit coopératif). Le franchisé attend du réseau qu'il soit encore plus réactif même s'il se félicite des nombreux échanges qui font avancer les choses. Le franchisé f8 a une analyse plus stratégique du réseau : « *Le secteur de la réparation automobile est un secteur mature voire en déclin (pouvoir d'achat, entretien moins nombreux, concurrence, attrait de l'enseigne plus faible), le franchiseur doit faire évoluer son savoir-faire pour garder son marché. Mon point de désaccord possible avec le franchiseur est dans certaines situations le manque de communication et de dialogue (exemple d'un changement de fournisseur par décision unilatérale avec une logique d'économie d'achat groupe)* » *(f8).*

Même s'ils sont globalement satisfaits, le niveau d'exigence des franchisés sur le partenariat est élevé car l'organisation réseau se doit d'être dynamique en faisant des choix qui doivent en priorité profiter aux franchisés : plus de rentabilité, plus de liberté de choix,

plus de réactivité face au marché. Dans le contrôle et l'animation, le franchiseur se doit d'être présent et réactif sans être omniprésent (la description des groupes proposés par le franchisé f8 en est une bonne illustration).

5. Résultats dans le secteur de l'immobilier

Nous avons interviewé le responsable du développement en franchise d'un réseau (F10 ; réseau G) spécialisé dans la gestion immobilière (achat, vente, location). Celui-ci a été créé en 1999 (source : Fédération Française de la Franchise) et compte 225 unités en franchise[29] (100% franchise). La durée du contrat de franchise est de cinq ans. Ce secteur d'activité de services se distingue des précédents dans la mesure où il y a vente d'un service qui ne nécessite pas stock de matières et qui n'entraîne pas de réalisation particulière si ce n'est mettre en contact un acheteur et un vendeur ou un propriétaire et un candidat à la location. Le concept repose essentiellement sur une démarche commerciale et une variété de services proposés à la clientèle.

5.1. La sélection et la formation

Le choix du franchiseur est de privilégier la qualité du recrutement et non pas le rythme de développement. « *C'est un métier de proximité où le contact humain est déterminant* » *(F10)*. Les grandes années de recrutement (« *ce qui est moins le cas actuellement* » *(F10)*) correspondent à des périodes où généralement le taux de chômage des cadres est élevé. Cette information est importante car pour exercer la profession d'agent immobilier il faut posséder une carte professionnelle qui est délivrée par la préfecture. Cette carte impose aux candidats de posséder un certain niveau d'études (condition d'aptitude professionnelle).

Pour le recrutement, les priorités sont la carte professionnelle, les capacités financières et les caractéristiques du candidat : étude du passé et des valeurs, évaluation de la propension

[29] Ce chiffre est celui communiqué lors de notre entretien. Ce réseau a depuis été transformé car racheté au franchiseur par dix franchisés et ne compte plus que 190 unités.

à accepter les droits et obligations de la franchise. La sélection se fait sur la base de plusieurs rendez-vous avec différentes personnes.

La période d'essai correspond à la formation dont la durée est de dix semaines avec alternance de cinq semaines de théorie (siège) et cinq semaines de pratique en agence avec un tuteur. La formation est suivie d'une période de six mois qui correspond à une phase d'intégration où le franchisé pourra solliciter l'animateur pour des besoins comme le recrutement des conseillers. Un feu vert pour l'ouverture de l'agence est donné par l'équipe chargée d'encadrer les franchisés.

Le processus de sélection et formation est une étape importante dans la gestion de la relation avec la recherche de candidat présentant un profil particulier. En effet, l'enseigne affiche clairement la nature du profil recherché en plus des compétences commerciales, managériales, et de gestion : esprit d'entreprendre, partage des valeurs « *4P* » (Performance, Professionnalisme, Proximité, Partage), esprit entrepreneurial et commerçant. La formation sert à la transmission de savoir-faire mais elle a également valeur de test du candidat quant à sa capacité à faire partie du réseau.

5.2. Le contrôle des comportements

Le réseau est découpé en huit régions avec un animateur par région. Le réseau est en sous activité car un animateur doit pouvoir contrôler une quarantaine d'agences et actuellement il y a 8 animateurs pour 225 agences (ratio de 28 environ). Pour compenser cette sous activité, les animateurs font beaucoup de formation.

L'animateur de région passe une à deux fois par mois dans chaque agence quelle que soit l'ancienneté du franchisé. L'adaptation du contrôle est fonction de la qualité du franchisé en distinguant les franchisés simples, des multi franchisés. L'animation est différente pour ces derniers avec des séminaires spécifiques.

Un audit est conduit tous les deux ans dans chaque agence et fait l'objet d'une notation commerciale et globale. L'objet de cet audit est « *de vérifier l'adéquation du franchisé à toutes les normes de l'enseigne* » *(F10)*. Cette notation permet au franchisé d'être ou de ne pas être éligible au conseil national.

Le contrôle de l'efficacité de l'exploitation n'a pas la même importance dans ce secteur comparé aux précédents. Si l'on prend les audits en exemple, ceux-ci (une fois tous les deux ans) servent de validation commerciale de l'exploitation. Le contrôle de la qualité n'est pas déterminant au jour le jour dans la mesure où le concept repose essentiellement sur une approche de la clientèle, des techniques de vente et un système commercial avec des transactions s'étalant dans la durée (entre le moment où un client cherche un bien et celui de la signature il s'écoule un certain temps alors que dans un restaurant le client aura une idée précise de la qualité du service avant même d'être ressorti de l'établissement). Dans le même ordre d'idée il n'y a pas de client « mystère » dans la gestion immobilière. Comme les mécanismes tels que les audits et clients « mystère » sont peu ou pas utilisés, une compensation s'opère par les visites des animateurs avec des passages plus fréquents (un à deux par mois). Ces visites sont quasiment le seul contrôle réalisé dans les unités.

5.3. Le contrôle des résultats

Un système d'information permet un *reporting* d'informations pour le calcul des redevances et le contrôle de la performance. Le besoin d'information n'est pas quotidien compte tenu de l'activité (compte d'exploitation relativement simple). « *Il n'y a pas de reporting direct, cela est inutile et alourdirait les procédures* » *(F10)*. Le contrôle de la performance est mensuel avec *reporting* du chiffre d'affaires, du nombre de mandats négociés et des visites effectuées (« *par connexion informatique c'est le franchisé qui envoie ses données » (F10)*). Une fois les données transmises, il y a une procédure de consolidation avec comparaison entre agences d'une part et d'une année à l'autre d'autre part. Sur ce principe de comparaison, des tableaux de bord ont été mis en place avec évolution par agence et pour le groupe (indicateurs et graphiques). Toutes ces données sont ensuite disponibles via le système d'information.

Par l'intermédiaire d'un journal interne diffusé tous les deux mois, un classement des agences est proposé et permet à chacun de se situer dans le réseau. L'appréciation de la performance est délicate car les critères d'évaluation peuvent être les mandats obtenus et le chiffre d'affaires. Or, une agence ne peut posséder que peu de mandats mais néanmoins faire un chiffre d'affaires important (vente de très grosses propriétés) et inversement. Dans le premier cas, elle sera performante au niveau du chiffre d'affaires et non au niveau de celui des

mandats. Alors que dans le second, elle serait performante en terme de mandat donc de potentiel d'affaire et non en chiffre d'affaires.

La liasse fiscale est communiquée annuellement mais l'information est plutôt tardive et n'a pas de valeur de suivi régulier de la performance. Elle informe cependant sur l'évolution des performances d'un exercice à l'autre.

5.4. Le contrôle social

Des réunions de région sont organisées tous les deux à trois mois où des informations concernant le réseau sont données. Il y a des réunions de secteur (découpage de la région) où les franchisés se réunissent pour évoquer la politique commerciale locale.

Une convention annuelle est organisée dont l'objet est de motiver les membres du réseau par la remise de récompenses en fonction du volume d'activité. Cette manifestation est l'occasion de renforcer l'esprit réseau car « *c'est le seul moment où vous voyez le réseau* » *(F10)*. La non participation à cet évènement est mal considérée et entraîne une notation négative dans le scoring des agences.

Un séminaire annuel réunit les franchisés pour évoquer la stratégie. Un conseil national composé de franchisés élus représentant chaque région se réunit au moins cinq fois par an pour évoquer l'évolution du savoir-faire, les stratégies commerciales, la communication, la formation et les nouvelles technologies.

Le franchiseur insiste sur un mode de gouvernance démocratique où le franchisé ne doit pas entrer dans un réseau uniquement pour bénéficier d'un savoir-faire mais il doit participer à son évolution.

Des instances de dialogues existent et doivent favoriser l'intégration et la participation des franchisés. L'objectif de socialisation est important de la part du franchiseur car le commerçant indépendant ne doit pas oublier qu'il fait partie d'un réseau avec un fonctionnement, un mode de pensée et d'action communs.

5.5. L'évolution de la relation

Six mois avant la fin du contrat, un contact est pris avec le franchisé pour communiquer sur les intentions des parties. Les contrats sont généralement renouvelés, les cessations, quant à elles, se font plutôt en cours de contrat avec protocole pour éviter les

mauvais procès. « *Les renouvellements traduisent une confiance mutuelle, les effets positifs du réseau, une certaine dynamique d'affaires et des échanges entre les partenaires* » *(F10).* Les franchisés tirent les bénéfices d'un maillage et d'une marque forts. L'étendu du réseau, sa connaissance et son attractivité pour la clientèle en renforcent la notoriété. Le développement en multi franchise se fait surtout en fonction des opportunités notamment par rapport au local ou la reprise d'une unité. La multi franchise pose le problème de la nécessité de trouver des managers, le franchisé ne pouvant se trouver en de multiples endroits d'où un traitement différent du franchiseur (proposition de séminaires spécifiques notamment sur la gestion de plusieurs unités).

6. Enseignements et proposition d'un modèle

6.1. Les apports de l'étude exploratoire

L'étude de la littérature, nous a permis d'appréhender le contrôle dans un contexte inter organisationnel par la mise en œuvre d'un contrôle technique de conformité, d'un suivi de l'efficacité de l'exploitation par *reporting* d'informations et d'un accompagnement des hommes. Notre questionnement est double puisque d'une part nous nous sommes interrogés sur les leviers du contrôle et d'autre part sur la dynamique temporelle. Les apports, par secteur, sur les leviers du contrôle sont les suivants :

Dans la restauration (deux franchisés et un franchiseur parmi nos interviewés), le contrôle de conformité des opérations est très développé. Après une formation initiale de deux mois environ dans un des deux cas, un contrôle régulier sur le terrain est effectué environ tous les mois. Il y a aussi des visites régulières de clients « mystère » tous les mois et des audits techniques extérieurs (hygiène ou analyse alimentaire) tous les deux mois. Il en est de même pour le contrôle de gestion : dans les deux réseaux il existe un système de télétransmission quotidien qui permet au franchiseur de disposer des informations liées à la vente (chiffre d'affaires, nombre de couverts, remises clients, annulations) ainsi que des ratios matières et main-d'œuvre. Dans les deux réseaux de restauration, un suivi de l'exploitation est fait avec des comparaisons et un classement des établissements au niveau national. En ce qui concerne le contrôle social, des réunions ont lieu tous les deux mois dans un des réseaux, deux fois par an dans l'autre. Cependant, il est à noter, qu'entre les modalités de contrôle annoncées par le

franchiseur et celles rapportées par le franchisé du même réseau, des différences apparaissent parfois concernant les fréquences et la mise en œuvre de certains mécanismes d'où une certaine dynamique dans l'application des leviers du contrôle.

Dans le cas des trois franchisés artisans fleuristes interrogés, le contrôle de conformité est beaucoup plus réduit (l'origine du franchisé dans un cas (réseau C) et l'évolution du réseau dans l'autre (réseau E) n'y sont certainement pas étrangers) : après une formation initiale de cinq à six semaines selon les réseaux et une aide lors du démarrage (présence d'un conseiller la première semaine dans un des cas par exemple), l'animateur visite le franchisé deux fois par an ou chaque trimestre, le recours aux clients « mystère » est ponctuel et les audits extérieurs non utilisés. Pour le suivi de l'exploitation, chez les trois franchisés un logiciel plus ou moins complet est fourni. Il est limité dans un cas aux statistiques de ventes avec collecte et retour mensuel des informations, englobe le suivi de la performance dans le deuxième cas (avec nombre de clients, chiffre d'affaires, panier moyen, classement des meilleures réalisations de façon hebdomadaire). Dans une version très complète, il intègre les volets achats et stocks, marketing et promotion des ventes ainsi qu'un *reporting* hebdomadaire. Pour l'animation sociale du réseau, des réunions ont lieu en général une fois par trimestre en région et une fois par an au niveau national.

Pour les trois franchisés du secteur de la réparation automobile (membres du même réseau), après une formation initiale de neuf semaines environ, le contrôle de conformité est effectué par des visites régulières du directeur régional (pour les aspects management) ou de technico-commerciaux (pour les aspects métier) environ tous les deux mois. Il n'y a pas de clients « mystère » mais des appels « mystère » dans les unités et des interrogations des clients des unités par un organisme extérieur. Tous les jours le chiffre d'affaires est transmis automatiquement et un suivi est retourné une fois par semaine avec les tendances, les ratios, un comparatif et des analyses. Le contrôle de gestion semble assez développé (existence d'un contrôleur de gestion réseau). Le contrôle social s'effectue au travers de réunions régionales trimestrielles et d'une convention nationale annuelle. Une association des franchisés a aussi vu le jour.

Dans la gestion immobilière (un franchiseur interviewé), la formation initiale du franchisé est de dix semaines. Le contrôle de conformité est fait à l'occasion de visites mensuelles de l'animateur de région. Un contrôle de performance, fondé essentiellement sur des ratios d'exploitation, a lieu tous les mois et un classement des agences est rendu public dans le réseau. Le contrôle social s'effectue par le biais de réunions régionales cinq fois par an et d'une convention annuelle nationale.

Dans l'ensemble, les entretiens réalisés confirment une pluralité des leviers du contrôle dans les réseaux de franchise (de façon contingente au secteur d'activité dans le détail des modalités pratiques). Voyons maintenant l'évolution temporelle des pratiques et des perceptions suivant le cycle de vie de la relation franchiseur franchisé. Des échanges avec les franchisés et franchiseurs rencontrés lors de l'enquête, il ressort une confirmation de l'importance du cycle de vie de la relation franchiseur franchisé. Le franchiseur de la restauration interrogé qualifie la période de début de l'exploitation des entités franchisées de « *lune de miel* » *(F9)*. Il s'agit des dix-huit mois à deux ans pendant lesquels la transmission de connaissances du franchiseur vers le franchisé est très fructueuse en général (ceci correspond à la phase 2 de notre séquençage temporel). Ensuite, il faut être présent sur le terrain pour parfois recadrer le franchisé. Le contrôle a son importance tout au long du contrat de franchise car en cours d'exploitation, il doit permettre de corriger les comportements déviants. Pendant la phase 2 de la relation, les visites des animateurs sont très fréquentes et le contrôle de conformité prédominant. En général, cet accompagnement par le franchiseur est bien perçu du franchisé. Un *scoring* est effectué par le franchiseur, sur les performances techniques et managériales des différentes unités, et en cas de mauvais résultats, le franchisé débutant se voit proposer des formations complémentaires. Comme on est en phase de développement de l'activité, si le contrôle de gestion a son importance, la performance financière n'est pas encore centrale. Ensuite, en phase 3, le franchisé acquiert plus d'autonomie et vit souvent moins bien l'exercice du contrôle de conformité (dont il peut souhaiter s'affranchir partiellement pour développer ses propres initiatives) ainsi que la lourdeur de l'aspect administratif du contrôle de gestion du réseau (même s'il est de plus en plus automatisé). Dans les activités de services, où l'investissement humain est important, les investissements financiers spécifiques (c'est-à-dire peu ou pas redéployables) et l'image commerciale forte, l'implication dans le réseau sera importante et les valeurs partagées plus facilement développées (car chacun y trouve son compte). Dans ces cas, un conseil national des franchisés et des commissions thématiques permettent de piloter le réseau de franchise en associant les franchisés les plus expérimentés et de faire évoluer le concept si nécessaire. Le contrôle de gestion de l'efficacité de l'exploitation dans le réseau (par le franchiseur) mais aussi de l'efficience et la rentabilité globale de l'investissement réalisé dans l'unité (par le franchisé) devient un enjeu crucial. En phase 4, le renouvellement du contrat est à l'ordre du jour. S'il s'agit d'une franchise arrivée à maturité dans le domaine des services, avec un savoir-faire important et une image forte et qui a su faire vivre les valeurs partagées, la poursuite de la relation avec une forte implication dans le réseau s'effectuera. Mais, de son

côté, le franchiseur peut avoir tendance à transformer les franchises les plus performantes et prometteuses en succursales. A l'inverse, si on se trouve dans le cas d'une franchise purement commerciale, requérant un faible savoir-faire, ayant développé peu de relations sociales et avec de faibles coûts à la sortie du contrat, la ré-adhésion au réseau de franchise sera abordée par le franchisé en fin de contrat juste dans une perspective de gestion d'une relation contractuelle et il peut avoir la tentation de ne pas prolonger la coopération.

A la lumière de ces informations supplémentaires recueillies sur le terrain, une représentation synthétique du contrôle des franchises peut être élaborée. Nous allons maintenant formaliser notre vision du contrôle des réseaux de franchise en un certain nombre de propositions relatives aux leviers du contrôle (proposition 1), à la prise en compte de la dimension temporelle (proposition 2), à la description des configurations de référence en matière de contrôle des franchisés aux différentes étapes de la relation (propositions 3, 4, 5 et 6). Ceci sera ensuite synthétisé dans une représentation graphique des phases successives et des modes de contrôle associés.

6.2. Vision globale et dynamique du contrôle des réseaux de franchise

Notre réflexion sur les modes d'exercice du contrôle des franchises, prenant en compte la littérature académique et complétée par les échanges avec les professionnels réalisés lors de notre étude de terrain exploratoire, nous permet d'avancer que le contrôle du franchiseur sur le franchisé s'exerce par le biais de trois leviers :

- un contrôle technique de conformité des opérations de délivrance du produit ou du service conçu par le franchiseur ;

- un contrôle de gestion du réseau focalisé sur les indicateurs d'efficacité de l'exploitation (montant du CA et composition des ventes ; occupations temporelles des vendeurs et comparaison aux normes du concept ; survenues de pannes, retards ou réclamations des clients, etc.) au travers d'outils propres au réseau de plus en plus fréquemment automatisés ;

- un contrôle social, s'appuyant sur les animateurs et délégués régionaux, qui vise à transmettre les savoir-faire en s'adaptant à l'évolution des besoins des franchisés dans leur processus d'intégration.

Proposition 1

Le contrôle des réseaux de franchise de service s'exerce conjointement par un contrôle de conformité des opérations, un contrôle de gestion centré sur l'efficacité et un contrôle social.

Cette vision rejoint l'approche d'Argote et Ingram (2000) qui considèrent que la connaissance dans les organisations est contenue dans trois types de « réservoirs de connaissances » : les acteurs (membres de l'organisation), les outils utilisés par eux (composantes techniques de l'organisation) et les tâches qu'ils réalisent (qui reflètent les objectifs de l'organisation). Ils estiment que, pour réaliser un transfert, il faut soit modifier les « réservoirs » du récepteur (par communication ou par formation), soit déplacer les réservoirs de l'émetteur vers le récepteur. Ce processus est en œuvre dans la relation franchiseur franchisé. Le contrôle du réseau de franchise vise à assurer l'homogénéité des pratiques professionnelles du réseau dans la délivrance des prestations (les tâches au sens d'Argote et Ingram), conformément à un savoir-faire qui doit être appliqué partout. C'est l'objet du contrôle de conformité des opérations de délivrance de la prestation. Le contrôle du réseau de franchise doit aussi assurer l'instrumentation nécessaire en dotant les franchisés des techniques et artefacts managériaux (les outils) qui leur sont nécessaires. Il doit enfin permettre l'acculturation des franchisés (les hommes) par le contrôle social exercé dans le cadre de l'animation du réseau.

La franchise est une relation qui, pour être pérennisée entre le franchiseur et le franchisé, doit évoluer dans le temps de façon satisfaisante pour chacun des partenaires et être supérieure aux alternatives possibles. Le contrôle des réseaux de franchise suit une évolution. C'est un processus dynamique qui combine, au fil du temps et de façon différenciée, les différents leviers à sa disposition. Contrairement à beaucoup d'auteurs de marketing qui raisonnent naturellement au niveau du réseau global de franchise (cycle de vie de l'offre commerciale du réseau de franchise), il nous semble qu'en matière de contrôle, c'est la dimension temporelle du partenariat (cycle de vie de la relation franchiseur franchisé) qui est pertinente. Les apports de notre étude exploratoire sont d'une grande importance dans la formulation de la proposition générale 2 et des propositions plus détaillées qui suivent.

Proposition 2

Le poids respectif et les modalités pratiques de mise en œuvre de chacun des leviers de contrôle évoluent dans le temps en fonction du cycle de vie de la relation franchiseur franchisé

On peut, à la lumière de la littérature académique et des entretiens réalisés avec les professionnels lors de notre étude exploratoire, caractériser la nature du contrôle à chaque stade de la relation franchiseur franchisé et mettre en évidence la façon dont les leviers sont activés et combinés. Après les deux propositions qui posent les fondements de notre analyse, nous allons donc présenter maintenant quatre propositions qui l'incarnent.

La transmission des normes opératoires est au cœur de la formation des futurs franchisés (phase 1). Dans le cadre des séjours sur le terrain (stage et apprentissage dans les unités du réseau), un contrôle social émerge et complète le processus central de transmission formelle des règles et procédures à respecter par les futurs franchisés.

Proposition 3

En phase 1, de pré-exploitation, la sélection et la formation des futurs franchisés passent essentiellement par une transmission unilatérale des savoir-faire du franchiseur au franchisé visant à garantir la conformité future dans la mise en œuvre des opérations.

Quand l'activité commence (phase 2), l'encadrement des comportements est très présent et il est complété par un suivi des performances et un contrôle social encore assez réduits. En général ceci est perçu favorablement par le franchisé.

Proposition 4

En phase 2, de début de l'exploitation de l'unité franchisée, l'accompagnement du franchisé dans la mise en œuvre de l'exploitation est fondé principalement sur la vérification de la conformité des opérations. La relation reste unilatérale mais est, en général, bien perçue par le franchisé (« lune de miel »).

Le début du fonctionnement de l'unité franchisé (premières années du contrat de franchise entre le franchiseur et le franchisé) est suivi d'une phase de maturité-stabilisation (phase 3) de l'exploitation (dans la seconde partie de la durée du contrat de franchise).

Proposition 5

En phase 3, de stabilisation-maturité de l'exploitation de l'unité franchisée, le respect de la conformité des opérations devient plus conflictuel car le franchisé s'autonomise. Le franchisé cherche à assurer l'efficience et la rentabilité de son unité et parfois à faire évoluer le concept de la franchise. La dimension sociale du contrôle dans la franchise se développe et conditionne largement la pérennisation de la relation franchiseur franchisé.

Si le contrat de franchise est reconduit (phase 4), le contrôle du franchisé reste présent dans les dimensions de contrôle de conformité des opérations et de suivi de l'efficacité de gestion mais il se fait plus discret. Le contrôle social prend alors la place la plus importante. La confiance qui se développe autour de normes et de valeurs partagées devient un instrument de gouvernance de la relation inter organisationnelle (Nooteboom et *al.*, 1997). Il y a émergence d'un contrat psychologique entre les parties (Ring et Van de Ven, 1994 ; Chanut, 2007).

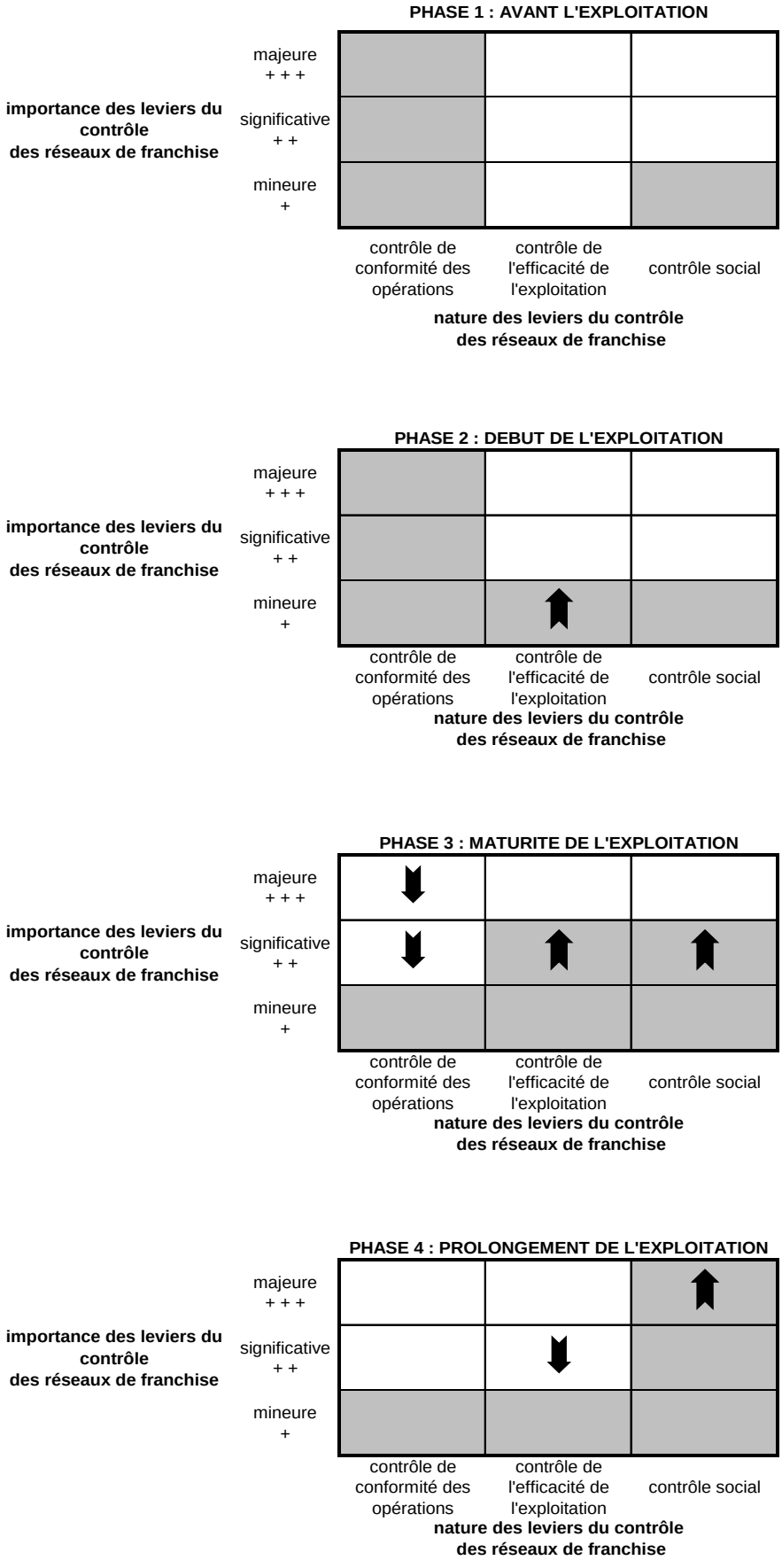
Proposition 6

En phase 4, de reconduction de la relation, le contrôle du franchiseur sur le franchisé passe essentiellement par la dimension sociale et la pérennité de la relation est assurée si la confiance se développe entre les partenaires.

6.3. Un modèle d'ensemble

Les schémas suivants présentent, à chaque étape du cycle de vie de la relation franchiseur franchisé, les idéaux-types de configurations de contrôle construits sur la base de la littérature académique et de notre étude exploratoire. Chacune des figures (figure 3) ci-dessous présentent pour chacune des phases précédemment décrites et pour chacun des leviers exposés l'intensité du levier entre mineure et majeure.

Figure 3 : Modèle dynamique du contrôle dans la franchise



A partir de la modélisation du contrôle des réseaux de franchise présentée sous la forme de propositions et synthétisée par le schéma ci-dessus, nous allons dans le chapitre suivant et dans une optique confirmatoire décliner nos propositions en hypothèses qui seront ensuite validées ou non par notre enquête quantitative.

Chapitre 3 :

Méthodologie et terrain de l’enquête quantitative confirmatoire

Introduction

Après avoir mis en évidence dans les deux premiers chapitres un modèle d'une approche globale et dynamique du contrôle des réseaux de franchise, l'objectif du présent chapitre est de présenter la méthodologie et le terrain de notre enquête quantitative confirmatoire. Nous avons dans le chapitre précédent émis six propositions relatives aux leviers du contrôle dans la franchise et à la prise en compte du cycle de vie de la relation franchiseur franchisé dans l'exercice de ce contrôle. Pour réaliser notre travail statistique, nous allons décliner nos propositions de recherche en hypothèses et construire en conséquence nos questionnaires. Notre enquête quantitative sera menée en deux temps avec tout d'abord une première enquête auprès d'une population de franchiseurs dont l'objectif consistera surtout en la description des leviers de contrôle et leur utilité. Une seconde consistera à enquêter auprès d'un échantillon de franchisés plutôt pour appréhender la dynamique du contrôle. L'objectif sera de tester les hypothèses émises et de comparer les pratiques de contrôle et d'animation entre les deux enquêtes. L'intérêt de réaliser deux enquêtes doit nous permettre de confronter l'approche du contrôle telle que les franchiseurs la conçoivent et la réalité du contrôle telle que les franchisés la perçoivent et telle qu'elle est pratiquée par les réseaux.

L'enquête quantitative présente des avantages comme la possibilité d'effectuer des tests statistiques à partir de résultats quantifiés, de mettre en évidence des distinctions entre les groupes constituant l'échantillon ainsi que d'atteindre dans un laps de temps relativement réduit un nombre important de répondants (Deslauriers, 1991)[30]. Cependant, la méthode présente également des limites comme le fait de tirer des conclusions globales, de résumer par quelques items des relations parfois complexes, d'être moins nuancée que les méthodes qualitatives.

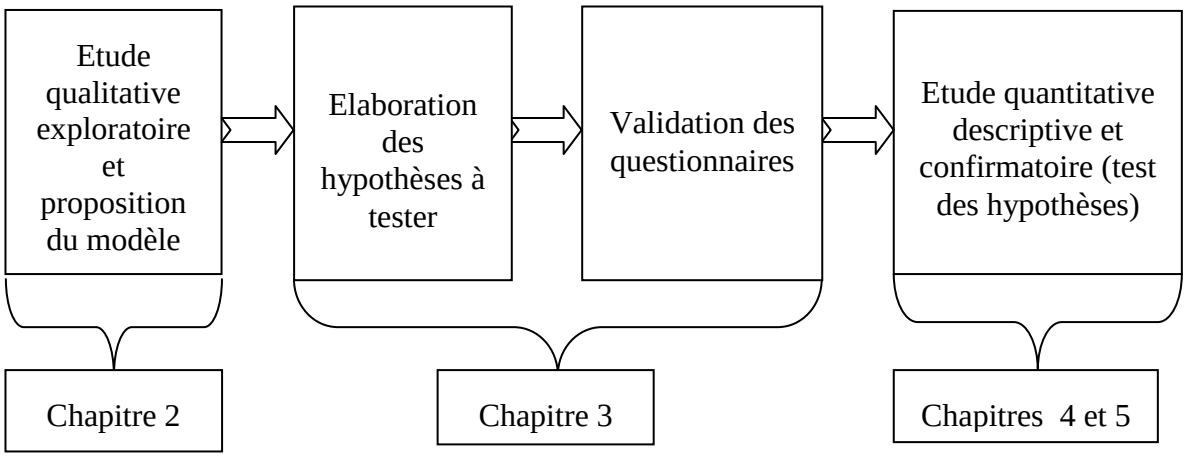
L'utilisation de méthodes qualitatives (étude exploratoire) et quantitatives (enquêtes par questionnaire) permet de bénéficier d'une certaine complémentarité par la mise en œuvre d'un processus séquentiel. Comme il est précisé dans l'ouvrage « *Méthode de Recherche en Management* », Thiétart et coll, 1999 : « *Une étude exploratoire, menée au travers d'une approche qualitative, constitue souvent un préalable indispensable à toute étude quantitative afin de délimiter la question de recherche, de se familiariser avec cette question ou avec les opportunités et les contraintes empiriques, de clarifier les concepts théoriques ou d'expliciter*

[30] Deslauriers, JP « *Recherche qualitative. Guide pratique* » , Montréal, Mc Graw-Hill, 1991, 142 p.

des hypothèses de recherche (Lambin, 1990)[31] ». L'étude exploratoire a permis de préciser notre question de recherche sur d'une part l'identification des leviers du contrôle avec un contrôle de conformité des opérations, un contrôle d'efficacité de la gestion et un contrôle social et sur d'autre part l'évolution dans l'utilisation de ces leviers tout au long de la relation.

La figure 4 ci-dessous rappelle l'ensemble de la démarche méthodologique. Celle-ci se divise en deux phases, chacune ayant été doublée : une étude qualitative et une étude quantitative auprès de franchiseurs d'une part et de franchisés d'autre part. L'étude qualitative a eu une visée exploratoire pour mieux appréhender l'exercice du contrôle dans un cadre inter organisationnel particulier avec la franchise. Enfin l'étude quantitative par questionnaire sera réalisée dans une optique confirmatoire.

Figure 4 : Démarche méthodologique des enquêtes franchiseurs et franchisés



[31] Lambin J.J « *La Recherche Marketing* », Paris, Mc Graw-Hill, 1990.

1. Hypothèses de recherche

De la représentation de notre modèle et des différentes propositions énoncées, nous allons présenter un certain nombre d'hypothèses que nous testerons par le biais de deux études quantitatives réalisées l'une auprès d'une population de franchiseurs et l'autre d'un échantillon de franchisés tiré des franchiseurs répondants. Afin de réaliser des comparaisons sur les modalités de contrôle, l'échantillon de franchisés sera issu d'une base de données constituée à partir de la liste des franchiseurs ayant répondu à la première étude. L'intérêt de ces deux enquêtes réside dans leur caractère complémentaire. La première enquête réalisée auprès de franchiseurs permettra d'identifier les mécanismes de contrôle qu'ils mettent en place sur les aspects techniques, performance de l'exploitation et sociaux. La seconde réalisée auprès des franchisés aura un double objectif : celui de vérifier les leviers indiqués par les franchiseurs et celui d'analyser le caractère dynamique de l'utilisation de ces différents leviers tout au long de la relation avec une étude du ressenti des franchisés sur la mise en œuvre de ces contrôles.

1.1. Identification des leviers du contrôle

Notre modèle (présenté dans le chapitre précédent) est construit sur la base de l'utilisation conjointe de trois leviers de contrôle (proposition 1) :

- un contrôle de conformité des opérations ;
- un contrôle de l'efficacité de l'exploitation ;
- un contrôle social.

L'étude réalisée auprès des franchiseurs nous permettra de vérifier les mécanismes utilisés dans le cadre de la franchise. La mise en œuvre de chacun de ces leviers se fait au moyen de mécanismes de contrôle que nous chercherons à identifier et classer. Pour cela nous chercherons à décrire le système de contrôle de la phase de sélection du candidat jusqu'au renouvellement du contrat et nous classerons les différents mécanismes identifiés selon les trois leviers proposés. Le contrôle commence dès la sélection du candidat par la recherche de profil en adéquation avec le mode organisationnel proposé à savoir une coopération entre entreprises indépendantes. Il se poursuit par un formatage des comportements avec la

formation initiale en vue d'une exploitation standardisée du point de vente. Tout au long de l'exploitation, des contrôles relevant des trois leviers proposés seront exercés afin de s'assurer d'un comportement conforme à celui attendu. Ce comportement est défini par des normes élaborées par le franchiseur au travers de son concept, afin de vérifier et maîtriser la performance des différentes unités dans une optique de pérennité du réseau et afin de développer des valeurs communes et une appartenance au réseau garantes d'une implication des parties dans la durée. En d'autres termes, ces contrôles sont facteurs d'homogénéité, de pérennité et de coopération, caractéristiques déterminantes dans l'équilibre des réseaux et leur survie.

1.2. Utilisation des leviers sur la durée de la relation

Notre modèle propose un séquençage de la relation en quatre phases :

- phase 1 : avant l'exploitation avec la sélection formation
- phase 2 : début de l'exploitation
- phase 3 : maturité de l'exploitation
- phase 4 : prolongement de l'exploitation (ne concerne que ceux dont le contrat a fait l'objet d'un renouvellement)

L'étude réalisée auprès des franchisés doit nous permettre de tester l'utilisation des leviers du contrôle tout au long de la relation (propositions 4, 5 et 6). L'évolution du contrôle concerne les phases 2, 3 et 4. Afin de tester notre modèle, nous allons émettre des hypothèses reliant les leviers aux différentes phases. Nos hypothèses ne seront donc pas relatives à une proposition en particulier mais concerneront systématiquement deux, voire trois propositions afin de prendre en compte l'évolution du contrôle. Celles-ci seront confrontées à la réalité du terrain lors de l'enquête quantitative. Ces hypothèses concernent :

- les modalités d'utilisation des leviers du contrôle aux différents stades de la relation (phases du cycle de la relation) ;
- la perception des franchisés en terme, d'utilité, d'enseignement et de satisfaction à ces différents stades.

Suite à la phase 1 de sélection et transmission des savoir-faire par la formation initiale, le contrôle porte principalement sur la vérification de la conformité technique par un nombre

de visites, de clients « mystère », d'appels « mystère », d'audits plus important en début d'exploitation et qui décroît au fur et à mesure par acquisition des savoir-faire. Ces mécanismes ont pour objet principal de vérifier la conformité par rapport au concept et de corriger tout comportement non conforme. Cette décroissance des contrôles est fondée par une acquisition progressive des savoir-faire qui rend le franchisé plus autonome et moins disposé à être contrôlé sur les aspects de conformité technique. (Propositions 4 et 5)

Hypothèse 1 :

La fréquence des visites du franchiseur ou de son représentant est décroissante au fil des phases 2, 3 et 4.

Hypothèse 2 :

La fréquence des visites des clients « mystère » ou des appels « mystère » est décroissante au fil des phases 2, 3 et 4.

Hypothèse 3 :

La fréquence des audits est décroissante au fil des phases 2, 3 et 4.

Ces trois premières hypothèses ont pour objet de tester la dynamique du contrôle de conformité des opérations au travers des fréquences d'utilisation de ces mécanismes (visites, clients « mystère », audit) tout au long de la relation c'est-à-dire du début de l'exploitation jusqu'à la poursuite de la relation. Nous mettrons en relation systématiquement le profil d'ancienneté du franchisé avec successivement le nombre moyen de visites du franchiseur sur les 12 derniers mois pour l'hypothèse 1 ; le nombre moyen de clients ou appels « mystère » sur les 12 derniers mois pour l'hypothèse 2 : le nombre moyen d'audits pratiqués sur les 12 derniers mois pour l'hypothèse 3.

Les visites d'un représentant du franchiseur sont l'occasion de non seulement vérifier la conformité technique mais également d'analyser les performances de l'unité et de consolider les relations avec le réseau. Toutefois, selon les phases, le temps consacré à chacune de ses dimensions du contrôle pendant les visites varie par un transfert du contrôle de conformité technique vers l'analyse des performances et la socialisation du franchisé. (Hypothèses 4, 5 et 6)

Hypothèse 4 :

Le temps consacré aux aspects conformité technique pendant les visites est décroissant au fil des phases 2, 3 et 4

Hypothèse 5 :

Le temps consacré à l'analyse des performances pendant les visites est croissant au fil des phases 2, 3 et 4

Hypothèse 6 :

Le temps consacré à la dimension sociale (relation réseau) pendant les visites est croissant au fil des phases 2, 3 et 4

Ces trois hypothèses suivantes ont pour objet de tester la dynamique du contrôle sur un mécanisme particulier que sont les visites. Nous mettrons en relation systématiquement le profil d'ancienneté du franchisé avec successivement la proportion de temps consacrée à la conformité technique lors de la dernière visite pour l'hypothèse 4 ; la proportion de temps consacrée à l'analyse des performances lors de la dernière visite pour l'hypothèse 5 ; la proportion de temps consacrée à la dimension sociale lors de la dernière visite pour l'hypothèse 6.

Au fur et à mesure de la relation, le franchisé gagne en expertise et en maîtrise des savoir-faire rendant la relation plus conflictuelle du fait d'une recherche d'autonomie au sein du réseau. Ainsi, en phase 2 (début de l'exploitation), le contrôle est plutôt bien perçu quant à son déroulement et aux enseignements tirés (Proposition 4) par les apports qu'il permet en terme de maîtrise des savoir-faire et de pilotage de l'unité. En phase 3, le franchisé s'autonomise et la relation devient plus conflictuelle (Proposition 5) du fait de cette maîtrise et d'un désir d'autonomie grandissant quant à la façon de mettre en œuvre le concept. L'hypothèse 7 suivante a pour objet de tester la décroissance du degré de satisfaction des franchisés au fur et à mesure de la relation. Nous mettrons en relation chacun des mécanismes de contrôle de conformité technique (visites, clients « mystère », audits) avec le profil d'ancienneté des franchisés.

Hypothèse 7 :

Le degré de satisfaction du franchisé sur les contrôles de conformité technique décroît au fil des phases 2, 3 et 4

En phase 3, le contrôle de l'efficacité de l'exploitation se développe par une recherche de conditions d'amélioration de la rentabilité du franchisé. L'implication du franchiseur dans la gestion de l'unité est alors plus importante par la transmission d'outils de gestion (Proposition 5). L'hypothèse 8 suivante teste le rôle croissant du franchiseur dans la gestion de la performance de l'unité du franchisé.

Hypothèse 8 :

Le franchiseur s'implique de façon croissante dans la gestion de la performance de l'unité au fil des phases 2, 3 et 4

En phase 4, la dimension sociale du contrôle se développe et conditionne la pérennisation de la relation (Propositions 5 et 6). L'hypothèse 9 teste le développement de la dimension sociale du contrôle tout au long de la relation par une participation croissante des franchisés aux différentes manifestations (réunions, commissions, conventions).

Hypothèse 9 :

La participation des franchisés aux réunions, commissions et conventions est croissante selon les phases 2, 3 et 4

Afin d'identifier précisément sur le terrain quels sont les leviers du contrôle dans la franchise et de tester les hypothèses présentées ci-dessus quant à leur évolution tout au long de la relation, nous poursuivons notre travail de recherche par deux enquêtes quantitatives.

Nous présenterons successivement la construction du questionnaire et le choix de la population ou de l'échantillon pour chacune des deux enquêtes franchiseurs puis franchisés.

2. Questionnaire et choix de la population des franchiseurs

La mise en œuvre de cette enquête repose sur le contexte de l'étude avec le choix de la population à interroger, sur le questionnaire pour identifier les leviers du contrôle et sur le mode de recueil de l'information pour l'administration des questionnaires.

2.1. Le terrain de l'étude

Cela concerne le choix de la population à étudier et la détermination de l'échantillon avec le cadre d'échantillonnage et le type d'échantillon. Notre étude porte sur une forme de commerce associé qu'est la franchise et plus précisément la franchise pure. De nombreuses formules sont proposées[32] et ont comme point commun de faire bénéficier le commerçant indépendant et ce dans des proportions variables selon la formule retenue, de la synergie d'une marque et d'un réseau. Cependant toutes les formes de commerce associé ne sont pas semblables et ne présentent pas le même intérêt en termes de contrôle. La franchise représente la forme la plus élaborée et la plus complète. Chaque type de contrat présente des similitudes et des différences avec la franchise. A titre d'exemple, les différences entre la franchise et la concession sont importantes en terme d'organisation du contrôle. Dans le contrat de concession, il n'y a pas de transmission de savoir-faire, ni d'assistance continue alors que le contrat de franchise ne peut exister sans ces deux éléments indispensables en plus de la mise à disposition d'une enseigne. On ne peut donc pas parler de concept dans la concession qui se résume à une simple distribution de produits du concédant. Le contrôle en est quasi absent si ce n'est pour vérifier des clauses d'exclusivité d'approvisionnement.

A partir de ce premier constat, nous avons fait le choix de la franchise pure c'est à dire de réseaux où le type de contrat est exclusivement celui de franchise rejetant ainsi les formes de contrats voisins. Par contre, nous n'avons posé aucune restriction sur la forme de franchise prenant en compte aussi bien des réseaux mixtes alliant succursales et franchises que des réseaux de franchise uniquement. Comme nous pourrons l'observer, ces derniers ne sont pas majoritaires comme cela a été montré dans la littérature.

[32] Les contrats voisins de la franchise sont la commission affiliation, la concession, la distribution sélective, la coopérative, la chaîne volontaire, la licence de marque

Les domaines de la franchise peuvent se classer en trois catégories. Par ordre d'importance, nous trouvons les franchises de distribution de produits suivies des franchises de service et de façon plus confidentielle des franchises industrielles. L'arrêt Pronuptia du 28 janvier 1986[33] a permis à la Cour de justice des Communautés Européennes de définir les trois formes de franchise. Les franchises de distribution sont des franchises « *en vertu desquelles le franchisé se borne à vendre certains produits dans un magasin qui porte l'enseigne du franchiseur* ». Les franchises de service sont des franchises « *en vertu desquelles le franchisé offre un service sous l'enseigne et le nom commercial, voire la marque du franchiseur et en se conformant aux directives de ce dernier* ». Les franchises industrielles ou de production sont celles où « *le franchisé fabrique lui-même, selon les indications du franchiseur, des produits qu'il vend sous la marque de celui-ci* ». De ce second constat et exception faite de la franchise industrielle qui représente moins de 1% des franchises, nous remarquons ne serait-ce que par les définitions ci-dessus que les franchises de service offrent des perspectives en terme de contrôle bien plus riches que celles de distribution. En effet, dans le cas de la distribution, l'objet du contrat repose essentiellement sur la vente du produit. Le rôle du franchisé face au client est limité dans la mesure où il « *se borne à vendre* ». Le concept existe mais il se cantonne à des techniques de vente qui se ressemblent d'une enseigne à l'autre et à un décor pour accueillir le client. Là encore le contrôle reste relativement limité dans la mesure où la transmission de savoir-faire est elle-même limitée. Cela peut s'observer par la durée de la formation initiale dans de telles circonstances qui n'est que de quelques jours (de 5 jours à 15 jours environ) ce qui montre la faiblesse de transmission de savoir-faire. Les franchises de service imposent aux franchisés de respecter les directives du franchiseur dans la réalisation et la délivrance des prestations aux clients. Cela implique d'une part qu'il y a en amont transmission d'un savoir-faire réel et en aval la nécessité d'un contrôle de la part du franchiseur pour vérifier que les directives sont correctement appliquées. Il est clair que le contrôle ne se limite pas qu'à la conformité des opérations car la réalisation des prestations impliquent des charges (achats, personnel, frais généraux) qui doivent être maîtrisées au mieux pour assurer une certaine rentabilité. Enfin, le franchiseur par la transmission de son savoir-faire doit également s'organiser afin de développer une culture réseau et le maintenir.

A cette étape, nous avons fait le choix des franchises de service car elles offrent des perspectives de contrôle plus importantes et intéressantes en matière de respect des normes et

[33] CJCE, 28 janv. 1986, aff. 161/84, n°33, *Gaz. Pal*. 1986, I. 189.

de performance. En répertoriant les différents secteurs d'activité appartenant aux franchises de service, nous avons constaté deux éléments particuliers. Le premier est que toutes les enseignes de services n'impliquent pas le même niveau de formation et d'investissement. Or le niveau de formation caractérise la transmission des savoir-faire et l'importance sous jacente du concept qui sera contrôlé par la suite. Le niveau d'investissement implique une prise de risque plus importante des partenaires. Pour le franchisé qui est l'investisseur cela représente le risque de tout perdre en cas d'échec et pour le franchiseur en cas d'échec du franchisé cela représente une perte en terme d'investissement de formation, d'animation, d'unité et de réputation. Afin de minimiser ces risques, le franchiseur doit contrôler la bonne marche des unités par une gestion efficace et efficiente de la performance. Le second élément qui peut différencier les enseignes proposant des services vient de la nécessité pour certaines activités de posséder soit une autorisation administrative pour exercer (la gestion immobilière) soit un diplôme pour s'installer (la coiffure). Compte tenu de ces spécificités (formation initiale, importance des investissements, conditions particulières d'exploitation), nous avons exclu les activités nécessitant des autorisations particulières soit la gestion immobilière et la coiffure car cela les singularise des autres activités en matière de recrutement, de formation et de contrôle. Nous avons retenu uniquement les secteurs d'activité où le recrutement n'est pas conditionné à une autorisation administrative, où la formation initiale est de plus de 5 semaines et où les investissements initiaux hors local commercial sont de plus de 150 000 €. La prise en compte du coût du local commercial n'est pas envisageable car selon les lieux d'implantation ces coûts sont très différents.

Pour réaliser notre sélection, nous avons consulté quatre sources d'information toutes disponibles sur Internet. Il s'agit des sources suivantes :

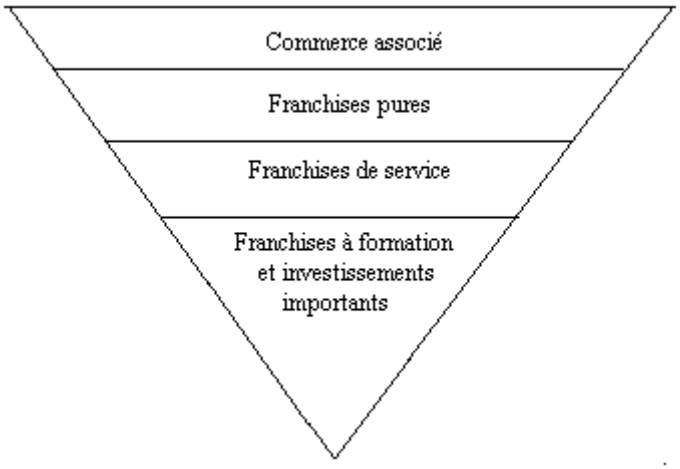
- « AC – Franchise » qui est un portail d'information pour la création d'entreprise en franchise. Pour chacune des enseignes y figurant, une fiche informe sur la forme de commerce, son activité, sa taille, son ancienneté, ses lieux d'implantation, les niveaux de formation, d'investissement, de redevances et d'assistance ;
- « L'Observatoire de la Franchise » qui est présenté comme un portail d'information pour les entrepreneurs qui se lancent en franchise. Une fiche d'enseigne propose quelques informations sur le niveau d'investissement, le nombre d'unité, le montant des redevances. L'activité est davantage décrite mais les informations chiffrées sont moins nombreuses ;

- « La Fédération Française de la Franchise » qui recense les fiches d'enseigne mais uniquement des membres de la Fédération. La liste n'est donc pas exhaustive mais propose le même type d'information que les deux sites précédents ;
- « Franchise Magazine » qui recense également les enseignes classées par secteurs d'activité et pour lesquelles nous disposons du même type d'information.

En utilisant les diverses sources d'information à notre disposition nous avons bâti une base de données des enseignes de franchises de service puis nous avons sélectionné celles pour lesquelles les niveaux de formation et d'investissement étaient importants (relativement aux seuils fixés ci-dessus). Cela nous a permis de constituer la population de franchiseurs à interroger. Nous avons inclus dans cette liste les enseignes de vente de fleurs. Ce secteur peut s'apparenter pour une partie de son activité à de la simple distribution mais la confection de bouquets standards ou de compositions relevant de demandes particulières des clients représente des prestations de service. Ces confections nécessitent la mise en œuvre de savoir-faire particuliers dans le choix des matières, leur association et leur présentation.

La figure 5 ci-dessous résume la démarche en entonnoir de sélection de la population à étudier.

Figure 5 : Méthodologie de sélection de la population à étudier



Les multiples sources d'information présentent l'avantage de construire une base de sondage la plus complète possible et de sélectionner les informations les plus récentes. En effet toutes les informations ne se recoupaient pas forcément en raison de mises à jour des

sites variables. Nous avons donc opté pour la source d'information systématiquement la plus récente.

Le tableau 7 (étape 1) suivant représente une synthèse de la sélection des différentes enseignes de franchises de service classées par secteurs d'activité. Le tableau indique le nombre d'unités franchisées, le montant moyen de l'investissement initial et la durée moyenne de la formation initiale exprimée en semaines.

Tableau 7 : Regroupement des franchises de service classées par secteurs d'activité

	Nombre d'unités	Investissement initial	Formation initiale (en semaines)
Petite restauration à emporter et Hamburger	1374	283 333 €	9.6
Pizza	532	150 625 €	5.0
Vitrage	525	87 500 €	2.4
Terminaux de cuisson	518	271 250 €	8.1
Lavage automobile	506	120 000 €	1.5
Fleurs	481	160 000 €	6.5
Réparation automobile	437	246 667 €	8.3
Restauration rapide à la française	412	287 500 €	5.4
Services - particuliers et entreprises	364	67 000 €	4.3
Centres auto	307	343 750 €	6.0
Services – particuliers	220	60 000 €	5.0
Restaurants grills	231	1 050 000 €	7.4
Restaurants à thème	230	596 470 €	6.6
Boulangerie	205	341 833 €	6.9
Services – entreprises	107	90 000 €	2.4
Energies renouvelables	32	120 000 €	2.0
Fenêtres	14	111 500 €	6.4

Dans un second temps (étape 2) nous avons classé ces secteurs d'activité par ordre décroissant d'investissement (tableau 8) dans un premier temps puis par ordre décroissant de formation (tableau 9) dans un second temps.

Tableau 8 : Classement des secteurs d'activité par ordre d'investissement décroissant

	Investissement initial
Restaurants grills	1 050 000 €
Restaurants à thème	596 470 €
Centres auto	343 750 €
Boulangerie	341 833 €
Restauration rapide à la française	287 500 €
Petite restauration à emporter et Hamburger	283 333 €
Terminaux de cuisson	271 250 €
Réparation automobile	246 667 €
Fleurs	160 000 €
Pizza	150 625€
Lavage automobile	120 000 €
Energies renouvelables	120 000 €
Fenêtres	111 500 €
Services - entreprises	90 000 €
Vitrage	87 500 €
Services - particuliers et entreprises	67 000 €
Services - particuliers	60 000 €

Tableau 9 : Classement des secteurs d'activité par ordre de durée de formation décroissant

	Formation initiale (en semaines)
Petite restauration à emporter et Hamburger	9.6
Réparation automobile	8.3
Terminaux de cuisson	8.1
Restaurants grills	7.4
Boulangerie	6.9
Restaurants à thème	6.6
Fleurs	6.5
Fenêtres	6.4
Centres auto	6.0
Restauration rapide à la française	5.4
Services - particuliers	5.0
Pizza	5.0
Services - particuliers et entreprises	4.3
Vitrage	2.4
Services - entreprises	2.4
Energies renouvelables	2.0
Lavage automobile	1.5

A partir de ces deux classements et en appliquant les deux seuils cumulatifs de sélection moyens soit 150 000 € d'investissement initial hors local commercial ce qui est conséquent en matière d'investissement et 5 semaines (valeur arrondie) de formation initiale ce qui implique une transmission réelle de savoir-faire, nous obtiendrons notre base de données de franchiseurs.

De ces deux précédentes étapes nous retenons (étape 3) les secteurs dont les valeurs arrondies sont égales ou supérieures aux deux seuils soit :

Tableau 10 : Secteurs d'activité retenus pour l'enquête en fonction des investissements et de la formation

	Nombre d'unités	Investissement initial	Formation initiale (en semaines)
Petite restauration à emporter et Hamburger	1374	283 333 €	9.6
Pizza	532	150 625 €	5.0
Terminaux de cuisson	518	271 250 €	8.1
Fleurs	481	160 000 €	6.5
Réparation automobile	437	246 667 €	8.3
Restauration rapide à la française	412	287 500 €	5.4
Centres auto	307	343 750 €	6.0
Restaurants grills	231	1 050 000 €	7.4
Restaurants à thème	230	596 470 €	6.6
Boulangerie	205	341 833 €	6.9

En observant les différents secteurs d'activité ci-dessus nous les regroupons en cinq grands secteurs (tableau 11) nommés ainsi :

- la restauration à thème : restaurants grills et à thème
- la petite restauration : petite restauration à emporter et hamburger, restauration rapide à la française, pizza
- la réparation automobile : centres auto, réparation automobile
- la fleur
- les terminaux de cuisson : boulangerie, terminaux de cuisson

Tableau 11 : Moyennes d'investissement et de formation des cinq secteurs retenus

Secteur d'activité	Investissement	Formation initiale (semaines)
Restauration à thème	823 235 €	7.0
Petite restauration	240 486 €	6.6
Réparation automobile	295 209 €	7.2
Fleurs	160 000 €	6.5
Terminaux de cuisson	306 542 €	7.5

En reprenant le tableau complet et en ne sélectionnant que les franchises et celles pour lesquelles nous disposons d'informations, cela représente au total 80 enseignes réparties comme suit :

- la restauration à thème : 22 enseignes
- la petite restauration : 28 enseignes
- la réparation automobile : 8 enseignes
- la fleur : 8 enseignes
- les terminaux de cuisson : 14 enseignes

La population ainsi déterminée, nous avons choisi d'interroger tous les responsables de ces enseignes, la constitution d'un échantillon ne se justifiant pas devant le nombre relativement réduit d'enseignes.

2.2. Le questionnaire d'enquête auprès des franchiseurs

Quelque soit le mode d'administration du questionnaire, il est nécessaire d'établir à qui est destiné le questionnaire afin d'être en mesure d'obtenir les réponses aux questions posées. Dans notre cas, les personnes en mesure de répondre à notre enquête sont soit le franchiseur lui-même soit le responsable du développement en franchise. Nos interlocuteurs étaient plutôt le franchiseur pour les réseaux relativement concentrés (taille réduite et/ou faible ancienneté) et plutôt des responsables en développement pour les réseaux relativement bien implantés (maillage important et/ou relative ancienneté).

2.2.1. Les différentes parties du questionnaire

Construire un questionnaire est une phase relativement délicate dans la mesure où il faut obtenir une information la plus claire, la plus précise et la plus complète possible tout en intéressant suffisamment notre interlocuteur pour obtenir son concours et tout en posant des questions qui seront comprises comme nous l'entendons. Une des citations de Jean Jacques Rousseau[34] résume notre pensée : « *L'art d'interroger n'est pas si facile qu'on pense. C'est bien plus l'art des maîtres que des disciples ; il faut avoir déjà beaucoup appris de choses pour savoir demander ce qu'on ne sait pas* ».

Notre questionnaire (cf. annexe 1) comporte trois grandes parties avec pour les deux premières une certaine progression dans les questions posées. Nous n'avons pas opté pour des questions générales au tout début pour ne pas « ennuyer » notre interlocuteur. La franchise présente de nombreuses opportunités en matière de recherche et les sollicitations sont nombreuses. D'autre part, le temps des professionnels est très compté et nous avions un questionnaire relativement long. Celui-ci comporte 50 questions ce qui nécessite un certain temps pour l'administrer. Une autre raison, à l'attaque plutôt frontale de notre questionnaire, tient de notre approche de nos interlocuteurs (elle sera développée dans le paragraphe sur le mode de recueil).

Les trois parties du questionnaire (annexe 1) sont les suivantes :

- Sélection et formation : questions 1 à 10 ;
- Animation réseau : questions 11 à 45 ;
- Information réseau : questions 46 à 50.

Pour rappel, le questionnaire franchiseur a pour objet principal d'identifier les leviers de contrôles dans la franchise. L'étude théorique de notre problématique a montré que le contrôle s'exerce par un ensemble de mécanismes mis en œuvre dans la construction du partenariat par la sélection et formation et par la suite dans le déroulement du partenariat.

[34] Citation tirée de la Nouvelle Héloïse, citée dans l'ouvrage « *Market : Etudes et Recherches en Marketing* » 3ème édition. Evrard Y., Pras B., Roux E. et empruntée au cours de JF Boss, professeur à HEC.

Le questionnaire suit donc, *a priori*, cette organisation du contrôle :

Une partie sur la sélection et la formation :

S'agissant de mécanismes de contrôle, il est important d'identifier les pratiques en matière de sélection et de formation et ce qu'elles ont vocation à maîtriser.

Une partie sur l'animation du réseau :

Le titre peut paraître déconnecté de la problématique du contrôle mais il s'avère que le terme même de contrôle est sensible pour nos interlocuteurs. Dans leur esprit, le contrôle a une connotation coercitive alors que le terme animation a une connotation plus positive même s'il s'agit de contrôle. Nous avons alors fait ce choix de titre afin de ne pas heurter nos interviewés.

Cette partie relativement longue est composée de trois sous parties avec les leviers :

- du contrôle de conformité technique avec les visites de délégués, les clients « mystère », les audits et les plaintes des clients ;
- du contrôle de l'efficacité de l'exploitation avec le *reporting*, la diffusion des outils de gestion et les systèmes d'information ;
- du contrôle social avec les réunions, commissions, conventions, l'implication des franchisés, les situations conflictuelles.

Une partie information réseau :

Ce sont des questions permettant d'identifier le réseau par rapport au secteur, à sa taille, à son ancienneté et à l'interlocuteur répondant aux questions.

2.2.2. Les types de questions posées

Le questionnaire se compose pour l'essentiel de questions fermées et pour le reste de quelques questions ouvertes.

Une question fermée est une question où « *la personne interrogée doit effectuer un choix entre un nombre limité de réponses prédéterminées par le rédacteur du questionnaire* »[35]. Les questions fermées présentent l'avantage par un pré codage de proposer un certain nombre de réponses permettant à l'interlocuteur de faire plus rapidement un choix.

[35] Evrard et al op. cit. page 265.

Cependant, il faut que les multiples réponses proposées soient pertinentes avec l'objet de l'étude. C'est la raison pour laquelle l'étude exploratoire nous a permis d'identifier les items ainsi que les termes spécifiques liés au contrôle des réseaux de franchise.

Les questions fermées se présentent soit sous la forme de questions dichotomiques (à deux éventualités : oui ou non), soit sous la forme de questions à choix multiples (à plus de deux éventualités avec plusieurs choix possibles), soit sous la forme de questions avec échelles d'attitude.

Les questions fermées sont pour 16 d'entre elles des questions à choix simple ou multiple et pour 18 d'entre elles des questions à échelle. Nous n'avons qu'une seule question dichotomique.

Les questions fermées avec choix ont été utilisées :

- pour justifier un processus de sélection et de formation différent ;
- pour décrire certains aspects de la formation initiale ;
- pour décrire des mécanismes tels que les clients « mystère », les procédures de *reporting*, les outils de gestion, le système d'information ;
- pour appréhender des changements dans l'organisation du contrôle du réseau ;
- pour décrire la composition des commissions thématiques.

Exemple de question à choix multiples :

16) Avez-vous recours aux :

- clients « mystère » - appels « mystère »
- clients témoins - aucun

Les questions avec échelles d'attitude ont vocation à recueillir l'opinion du répondant concernant un thème en particulier. Son opinion est traduite par une échelle de notation. Les échelles de notation choisies dans le questionnaire sont des échelles verbales de type Likert avec 4 ou 5 points de repère (ou catégories).

Ces questions ont été posées pour évaluer :

- le degré d'importance des critères de sélection, les thèmes d'apprentissage pendant la formation, les points contrôlés lors des visites, du passage des clients « mystère » ;
- la fréquence des modalités de sélection, des points contrôlés lors des visites, des réactions suite aux plaintes des clients, de *reporting* des différentes informations, des thèmes abordés en réunions, en conventions ;

- l'utilité des informations transmises, du système d'information ;
- les moments et les motifs de conflit.

Exemple de question à échelle (4 points) :

1) Lors du recrutement d'un candidat à la franchise, quel est le degré d'importance des critères de sélection suivants :

…

les compétences managériales :

Sans importance	Peu important	Assez important	Très important

Nous avons posé 15 questions ouvertes ce qui peut sembler important dans un questionnaire. Toutefois, ces questions ouvertes, à deux exceptions près, ne portent que sur des réponses chiffrées pour l'essentiel comme l'exemple suivant :

Quelle est la fréquence annuelle des réunions régionales ?

Des questions ouvertes sont également couplées à certaines questions à choix (ce sont les questions « autres ») de façon à permettre au répondant de citer un item qui ne figurerait pas parmi les réponses proposées.

Le questionnaire se termine par des questions d'identification du réseau avec des questions à choix unique et ouvertes comme l'exemple suivant :

46) Quelle est l'année de création de votre réseau de franchise ?

2.2.3. Le test du questionnaire

Avant de procéder à l'administration du questionnaire, nous l'avons soumis à cinq franchiseurs pour test. Un franchiseur de chaque secteur d'activité a été sollicité pour l'administrer à des fins de test. Nous avons pu correctement échanger (par mail et par téléphone) avec trois d'entre eux (restauration, réparation automobile et terminaux de cuisson) sur la compréhension des questions et les items choisis. Peu de changements sont intervenus suite à ce test, les interlocuteurs considérant notre questionnaire comme correct et opérationnel, hormis peut être sa longueur. Nous n'avons pas souhaité le réduire afin de nous

permettre de réaliser un état des lieux le plus complet possible du contrôle des réseaux de franchise.

2.3. Le mode de recueil de l'information auprès des franchiseurs

Conscients de la longueur du questionnaire et du risque de découragement des répondants, nous avons opté pour une stratégie d'approche en plusieurs étapes :

Dans un premier temps, un contact fut pris avec Mme Zimmer déléguée générale de la Fédération Française de la Franchise en juillet 2008. A l'occasion de cette entrevue, nous avons pu échanger sur le rôle de la Fédération Française de la Franchise (FFF) et sur notre projet de recherche. Mme Zimmer, connaissant l'intérêt que des recherches académiques peuvent apporter aux praticiens sur le terrain, s'est sentie concernée par ce projet. Afin d'appuyer le travail de recherche auprès des franchiseurs, Mme Zimmer a accepté d'envoyer aux membres de la Fédération un courrier (cf. annexe 2) annonçant le projet de recherche et enjoignant ces mêmes membres à participer à nos travaux. Nous remercions vivement Mme Zimmer de sa démarche même si cet appui n'a concerné que les membres de la FFF soit seulement une partie de la population. Une seconde limite à la portée de ce courrier réside dans le laps de temps qui s'est écoulé entre l'envoi du courrier et l'administration définitive de l'enquête (mai à juillet 2009).

Afin d'administrer le questionnaire de façon efficace, nous avons tout d'abord envoyé par mail un courrier ou pris contact sur les sites Internet avec les responsables de la franchise. Dans ce courrier, nous nous sommes présentés, nous avons brièvement exposé notre objet de recherche et avons sollicité un rendez-vous téléphonique avec nos interlocuteurs afin de leur exposer plus en détail l'objectif de l'étude. Certains nous ont répondu en nous donnant des rendez-vous à jour et heure précis. Pour les autres, nous avons attendu un délai de huit jours avant de les solliciter de nouveau. Tous ont été contactés par téléphone afin d'obtenir leur concours et ne leur envoyer le questionnaire que dans le cas de réponse positive. Dans notre argumentaire, nous nous sommes engagée à leur restituer une synthèse des résultats obtenus afin de les informer sur le contrôle et l'animation des réseaux de franchise.

Le questionnaire a été envoyé par mail en utilisant le module SphinxOnline. Suite à ces contacts, 46 questionnaires ont été adressés et 38 nous ont été retournés. Cependant, 5 d'entre eux n'ont pu être exploités en raison de réponses insuffisantes à certaines questions.

Certains réseaux n'ont pu être contactés faute de coordonnées correctes, d'autres ont refusé d'emblée et certains autres ont systématiquement repoussé nos appels ce qui donne un taux de contact de 57,5% (46/80), un taux de réponses obtenues de 47,5% (38/80) et un taux de réponses exploitables de 41,3% (33/80).

A partir de l'enquête menée auprès des franchiseurs, nous poursuivons notre travail de recherche par un second volet d'enquête à destination des franchisés. Les leviers de contrôle ayant été identifiés auprès des franchiseurs (les résultats de l'enquête « franchiseurs » sont présentés dans le chapitre suivant), cette deuxième enquête aura pour principal objet de tester l'évolution de ces leviers tout au long de la relation.

3. Questionnaire et choix de l'échantillon des franchisés

Cette seconde enquête réalisée dans le prolongement de la première a pour objet d'étudier l'utilisation des leviers du contrôle tout au long de la relation franchiseur franchisé. Autrement dit, notre recherche s'oriente vers une perception dynamique du contrôle des réseaux de franchise. Nous avons identifié par l'étude exploratoire quatre phases de la relation franchiseur franchisé. A chacune de ces phases, nous avons mis en avant certains leviers de contrôle. En phase 1 de construction du partenariat, les processus de sélection et formation ont vocation à transmettre des savoir-faire afin de formater les comportements d'où un contrôle de conformité des opérations majeur. En phase 2 de début d'exploitation (les premières années du contrat), c'est le contrôle de conformité qui domine afin de s'assurer que les partenaires agissent dans le sens attendu. Ce contrôle est assuré par des mécanismes tels que les visites, les clients « mystère », les audits, les plaintes des clients. Le contrôle de l'efficacité de l'exploitation commence avec les procédures de *reporting* et une observation particulière de la progression du chiffre d'affaires (indicateur déterminant de l'activité dans un premier temps). En phase 3 après quelques années d'exploitation, l'exercice du contrôle se modifie par acquisition des savoir-faire par le franchisé. Il s'en suit une baisse du contrôle de conformité des opérations. Le franchisé connaissant suffisamment le concept et son exploitation, la relation peut évoluer vers une gestion plus efficiente de l'activité et une participation accrue dans la vie du réseau (évolution du concept, des pratiques). En phase 4 de renouvellement du partenariat, le contrôle social domine essentiellement.

Pour étudier cette dynamique, un choix méthodologique aurait dû s'imposer à nous avec l'étude longitudinale du contrôle. Cette solution ne nous paraissait pas envisageable au niveau de ce travail de thèse. En effet, les contrats ont des durées comprises entre 5 et 10 ans. Il faudrait pouvoir suivre par études de cas l'exercice du contrôle dans différentes franchises et ce à chacune des quatre phases identifiées. La contrainte de temps rend donc l'emploi de cette méthodologie impossible dans ce contexte mais reste à notre sens la meilleure solution. Nous avons donc opté pour une approche de la dynamique du contrôle par une étude quantitative avec tests d'hypothèses selon l'ancienneté du franchisé. A chacun des stades nous comparerons les pratiques de contrôle entre les franchisés ce qui nous permettra de mettre en évidence, si les résultats le confirment, des pratiques différentes et une certaine dynamique du contrôle tout au long de la relation de franchise.

3.1. Constitution de l'échantillon

L'échantillon de franchisés a été constitué à partir des franchiseurs répondants à notre enquête. Nous nous sommes basés sur les 33 questionnaires complets. Ces 33 questionnaires correspondent en réalité à 34 enseignes différentes. Cela se justifie par le fait qu'un groupe nous a répondu au nom de trois enseignes différentes et qu'un autre groupe a accepté de répondre à l'enquête franchiseur à la seule condition que nous ne contactions pas les franchisés par la suite (33 + 2 – 1 = 34). Nous avons reclassé ces 34 enseignes en fonction des 5 secteurs d'activité identifiés en recensant le nombre d'unités franchisés pour chacune d'entre elles. Le tableau 12 suivant donne pour chaque enseigne le nombre d'unités franchisées ainsi que le pourcentage que l'enseigne représente dans le total du secteur d'activité auquel elle appartient. Pour des raisons de respect de confidentialité demandée par les franchiseurs, nous avons renommé les enseignes en ne conservant que la première lettre du nom de l'enseigne et en attribuant un numéro différent pour les distinguer (exemple : B 4 dans le tableau ci-dessous signifie quatrième enseigne de notre liste commençant par la lettre B, enseigne de la restauration à thème ne comptant que trois unités et représentant 1,85% du total des unités franchisées de la restauration à thème).

Tableau 12 : Répartition des unités franchisées (nombre et %) par enseigne selon les secteurs

Secteur Activité Enseigne	Réparation automobile		Fleurs		Restauration à thème		Petite restauration		Terminaux de cuisson	
	Nb de franchisés	%	Nb de franchisés	%	Nb de franchisés	%	Nb de franchisés	%	Nb de franchisés	%
B1							40	12.78%		
B2					1	0.62%				
B3					40	24.69%				
B4					3	1.85%				
B5					7	4.32%				
C1							35	11.18%		
D1							156	49.84%		
E1							29	9.27%		
E2					10	6.71%				
E3									45	12.23%
E4	35	5.49%								
F1	176	27.63%								
F2			5	1.30%						
F3									50	13.59%
H1					27	16.67%				
H2									42	11.41%
J1			82	21.35%						
L1							24	7.67%		
M1									7	1.90%
M2	293	46.00%								
M3									166	45.11%
M4			114	29.69%						
M5									16	4.35%
M6					6	3.70%				
P1					3	1.85%				
P2					16	9.88%				
P3									42	11.41%
R1			183	47.66%						
S1	133	20.88%								
S2							3	0.96%		
T1					9	5.56%				
T2					32	19.75%				
T3					8	4.94%				
T4							26	8.30%		
TOTAL	637		384		162		313		368	

Nous disposons d'une base de données franchisés de 1 864 références (par addition du total des unités de chacun des secteurs). A partir du total des unités par secteur d'activité et du total des unités tous secteurs confondus, nous déterminons la représentation de chaque secteur d'activité dans notre échantillon soit :

- réparation automobile : 34,17% (637 / 1 864)
- fleurs : 20,60% (384 / 1 864)
- restauration à thème : 8,69% (162 / 1 864)
- petite restauration : 16,79% (313 / 1 864)
- terminaux de cuisson : 19,75% (368 / 1 864)

Afin de conserver cette représentation des secteurs d'activité dans l'échantillon de franchisés, nous optons pour la réalisation d'un échantillon aléatoire stratifié proportionnel sur les secteurs d'activité. Avant de réaliser cette sélection, il faut déterminer le nombre de franchisés à sélectionner.

Pour déterminer la taille d'un l'échantillon, les études de marché se basent généralement sur une loi de Bernouilli, laquelle fait intervenir trois paramètres: sa représentativité, son homogénéité et sa précision. Dans le cas présent,

- nous allons fixer le niveau d'incertitude « e » à 0,046 (4,6%)
    - L'échantillon présentera donc les mêmes caractéristiques que celles de l'univers à 4,6 % près ce qui équivaut à un intervalle de confiance de 95,4%. Cette marge d'erreur, exprimée en pourcentage, représente la précision désirée ou intervalle de confiance. Ainsi pour une marge d'erreur fixée à 4% (cette valeur est comprise en général entre 2 et 6%), où les résultats à une question posée à l'échantillon sont « Oui »= 40% et « Non »= 60%, cela signifie que dans la population mère les « Oui » seront compris entre 36 et 44% et les « Non » entre 56 et 64%.
- et travailler selon l'hypothèse d'un partage des opinions à parts égales : « p » représente la proportion des individus présentant une caractéristique donnée que l'enquête est chargée d'estimer et « q »= 1-p représente la proportion des individus ne présentant pas cette caractéristique. Lorsque cette proportion est inconnue, on retient l'hypothèse la plus défavorable pour laquelle la population se répartit en parts égales soit p = q = 50%. Le produit de p*q peut être considéré comme un indicateur du degré d'homogénéité de la population

- En supposant que l'opinion des membres de l'univers se partage « moitié-moitié », cela nous donnera la taille d'échantillon maximale.

La taille de l'échantillon étudié fluctue ainsi uniquement en fonction de la largeur de la fourchette d'incertitude. La formule du calcul de la taille de l'échantillon est la suivante:

$$n = t^2 [(p * q) / e^2]$$

Ou : n = taille de l'échantillon à interroger

t = coefficient dont la valeur dépend du seuil de confiance (exprimé en pourcentage) retenu. Le plus utilisé est un seuil de confiance de 95% correspondant à un coefficient de 1,96. Cela signifie qu'en tirant 100 fois de suite un échantillon de la population à étudier, sur les 100 échantillons ainsi obtenus, il n'y en aurait que 5 dont les résultats risqueraient d'être différents des 95 autres.

$$n = 1{,}96^2 [(0{,}5 * 0{,}5) / 0{,}046^2] = 460 \text{ environ}$$

La stratification proportionnelle de notre échantillon portera sur les 5 secteurs d'activité. Nous allons donc répartir les 460 références à interroger proportionnellement à la représentation des 5 secteurs d'activité soit :

- réparation automobile	:	157	(460 * 34,17%)
- fleurs	:	95	(460 * 20,60%)
- restauration à thème	:	40	(460 * 8,69%)
- petite restauration	:	77	(460 * 16,79%)
- terminaux de cuisson	:	91	(460 * 19,75%)

Total échantillon		460	

Pour chacun des secteurs, nous avons ensuite calculé enseigne par enseigne le nombre de franchisés à interroger en fonction de la représentation de l'enseigne (sur le nombre d'unités) dans le secteur en particulier.

Prenons le secteur de la réparation automobile à titre d'exemple :

En consultant le tableau p 138, nous avons 4 enseignes (E4, F1, M2 et S1). Nous devons donc répartir 157 références sur ces 4 enseignes.

L'enseigne E4 représente 5,49% du total de la réparation automobile donc nous sélectionnerons 9 unités de ce réseau (157 * 5,49%).

L'enseigne F1 représente 27,63% du total de la réparation automobile donc nous sélectionnerons 43 unités de ce réseau (157 * 27,63%).

L'enseigne M2 représente 46,00% du total de la réparation automobile donc nous sélectionnerons 72 unités de ce réseau (157 * 46,00%).

L'enseigne S1 représente 20,88% du total de la réparation automobile donc nous sélectionnerons 33 unités de ce réseau (157 * 20,88%).

Soit au total 157 unités (9 + 43 + 72 + 33) pour la réparation automobile.

Le tableau (13) suivant exprime le nombre de franchisés à interroger pour chacune des enseignes des différents secteurs retenus.

Tableau 13 : Nombre de franchisés à sélectionner par enseignes

Secteur activité	Enseigne	Nombre d'unités à sélectionner	
		Par secteur	Par enseigne
Réparation automobile		157	
	E4		9
	F1		43
	M2		72
	S1		33
Fleurs		95	
	F2		2
	J1		20
	M4		28
	R1		45
Restauration à thème		40	
	B2		1
	B3		9
	B4		1
	B5		2
	E2		2
	H1		7
	M6		1
	P1		1
	P2		4
	T1		2
	T2		8
	T3		2
Petite restauration		77	
	B1		10
	C1		9
	D1		38
	E1		7
	L1		6
	S2		1
	T4		6
Terminaux de cuisson		91	
	E3		11
	F3		12
	H2		11
	M1		2
	M3		41
	M5		4
	P3		10
TOTAL		460	460

Aussi pour chacune des enseignes composant chacun des secteurs d'activité, nous avons, par un tirage aléatoire systématique, sélectionné les individus constituant l'échantillon. Les unités ont été sélectionnées à égale distance les unes par rapport aux autres dans la base de sondage et seule la première a fait l'objet d'un tirage aléatoire. Ce tirage aléatoire a été effectué par tirage au sort d'un nombre (variable selon les réseaux) pour chacune des enseignes des différents secteurs d'activité.

Illustration avec le secteur de la réparation automobile et une des 4 enseignes.

Nous devions sélectionner 157 franchisés sur 637 au total (soit 1 sur 5 environ) et répartis entre 4 enseignes soit 9 pour E4, 43 pour F1, 72 pour M2 et 33 pour S1. Pour ce secteur, le nombre tiré au sort fut le 3 signifiant que le premier franchisé sélectionné sera le troisième de chaque liste de franchisés des différentes enseignes concernées. Puis pour chaque enseigne nous avons déterminé la proportion de franchisés à sélectionner pour effectuer notre tirage sur la totalité de la liste. A titre d'exemple, l'enseigne E4 comprend 35 franchisés, nous devons en sélectionner 9 sur 35 soit 1 sur 4 environ. Nous avons donc sélectionné le 3ème, 7ème, 11ème, 15ème, 19ème, 23ème, 27ème, 31ème et 35ème de la liste.

Nous avons reproduit cette opération autant de fois qu'il y avait d'enseignes différentes. Ainsi, nous avons respecté le principe aléatoire de l'échantillonnage à savoir que « *chaque individu de la population concernée a une probabilité connue, différente de zéro, d'appartenir à l'échantillon* »[36]. Cela confère à notre échantillon une certaine représentativité c'est-à-dire d'avoir des caractéristiques identiques à celles de la population.

3.2. Construction du questionnaire des franchisés

L'objectif principal du questionnaire franchisés est de tester les hypothèses proposées quant à l'évolution des leviers du contrôle tout au long de la relation. Pour ce faire, le questionnaire (cf. annexe 3) doit comporter des questions permettant d'identifier les différentes phases du cycle de vie de la relation et des questions concernant l'utilisation et la perception des leviers du contrôle. Contrairement à l'étude précédente, nous ne pouvions nous permettre de poser autant de questions et ce pour deux raisons essentielles. La première vient des personnes interrogées ; ce sont des exploitants individuels qui sont continuellement présents dans leur unité, qui réalisent toutes les tâches nécessaires (administrative,

[36] Evrard et al op. cit. page 194.

commerciale, technique) et qui à ce titre ne disposent que de très peu de temps. Très souvent, l'administration du questionnaire ne devait pas dépasser les 10 minutes sous peine d'essuyer un refus d'emblée ou de perdre notre interlocuteur pendant l'administration si celle-ci était trop longue (ce fait avait été envisagé au préalable et confirmé pendant la phase de test du questionnaire). La seconde raison tient au mode d'administration du questionnaire. Les questionnaires ont été administrés par téléphone pour des raisons pratiques mais nécessitaient d'être rapides donc relativement courts en nombre de questions d'où certaines limites en collecte d'information.

3.2.1. Les questions relatives à la dynamique du contrôle

Le séquençage de la relation franchiseur franchisé repose sur la distinction de quatre phases. La première phase de construction du partenariat qui correspond à la sélection et formation initiale a été étudiée par l'enquête franchiseur et ne fait pas l'objet de questions d'évolution chez les franchisés de l'échantillon car ces derniers sont tous en activité et se trouvent de ce fait dans une des phases suivantes. Cependant, selon certains facteurs comme l'origine du franchisé, le secteur d'activité, la durée du contrat, le nombre d'unités détenues l'exercice du contrôle pourrait être différent. Les anciens salariés du réseau sont peut-être moins contrôlés sur l'aspect conformité des opérations en raison de leur antériorité dans le réseau et de leur parfaite connaissance du concept. D'où la question fermée à choix suivante :

1.2) Avant d'être franchisé étiez-vous ? (une seule réponse)

- ancien salarié du réseau ☐
- candidat extérieur non spécialiste du secteur d'activité ☐
- candidat extérieur spécialiste du secteur d'activité ☐

Nous avons aussi relevé pour chacun des questionnaires, le secteur d'activité, la durée du contrat et le nombre d'unités détenues.

L'identification des phases suivantes repose sur l'ancienneté du franchisé dans le réseau, d'où la question ouverte suivante :

1.1) Depuis combien d'années êtes-vous dans ce réseau ? ……

3.2.2. Les questions relatives aux leviers du contrôle

Comme cela a été précisé dans nos hypothèses, nous cherchons à mettre en évidence des pratiques de contrôle différentes en fonction de la phase dans laquelle se trouve le franchisé.

Le contrôle de conformité des opérations repose :

- sur les visites du franchiseur ou de ses représentants ;
- sur les visites des clients « mystère » ;
- sur les audits techniques ;
- sur le traitement des plaintes des clients.

Pour tester les trois premières hypothèses, nous avons demandé aux franchisés d'indiquer qu'elle avait été la fréquence des visites, clients « mystère » et audits sur les 12 derniers mois.

L'hypothèse nulle que nous posons est qu'il n'y a pas de lien significatif entre le nombre de ces contrôles et l'ancienneté du franchisé. Si celle-ci est rejetée alors par hypothèse alternative, nous pourrons établir une dépendance entre les variables représentatives des contrôles et le niveau d'ancienneté du franchisé.

Pour tester les hypothèses 4 à 6 relatives aux dimensions du contrôle lors des visites, nous avons demandé aux franchisés de nous indiquer quelle a été la proportion du temps de la visite consacrée à la vérification des savoir-faire, du concept, au contrôle de la performance de l'unité et aux autres dimensions (vie du réseau, relation). Pour en faciliter la réponse, nous avons proposé un découpage du temps selon les modalités suivantes : moins de 20% du temps de la visite (peu important), entre 20 et 40% (importance moyenne) et plus de 40% du temps (très important).

Par hypothèse issue de notre modèle et selon les phases, l'objet du contrôle des visites se modifie au fur et à mesure de la relation. La vérification des savoir-faire est très importante en phase 2 puis décline sur les phases suivantes. Le contrôle de la performance est plus important en phase 3 qu'en phase 2. La dimension sociale du contrôle devient prépondérante en phase 4 et représente la principale modalité de contrôle.

Pour tester l'hypothèse 7 d'insatisfaction grandissante sur le contrôle de conformité technique, nous avons demandé aux franchisés d'évaluer leur degré de satisfaction quant au déroulement des contrôles et aux enseignements tirés à l'aide d'une échelle de Likert en quatre points (pas satisfait, faiblement satisfait, plutôt satisfait, tout à fait satisfait). Suite à ces questions, nous avons demandé aux franchisés sous la forme de questions ouvertes de justifier les choix extrêmes « pas satisfait et tout à fait satisfait ». Ces questions ouvertes doivent nous permettre d'expliquer en quoi le contrôle peut s'avérer négatif ou au contraire positif dans la relation.

L'hypothèse 8 relative au contrôle de l'efficacité de l'exploitation a pour objet de mettre en évidence qu'en phase 3 ce contrôle s'oriente vers une recherche d'efficience avec une implication plus importante du franchiseur dans la gestion de l'unité. Nous avons demandé aux franchisés sous la forme d'une question dichotomique si le franchiseur s'impliquait dans la gestion de l'unité. L'implication du franchiseur en dehors du *reporting* montre que la problématique de la rentabilité prend une certaine importance au fur et à mesure de la relation. D'un simple suivi des informations (*reporting*) en début de relation (phase 2), ce contrôle se maintient et s'oriente vers une recherche d'efficience avec l'acquisition des savoir-faire et la maîtrise d'outils de gestion.

L'hypothèse 9 relative à la dimension sociale du contrôle a pour objet de montrer que les relations se développent en phase 3 et 4 par une participation plus importante des franchisés. Les réunions et commissions sont l'occasion pour les franchisés d'exprimer leurs idées en matière de savoir-faire et de concept. En début de partenariat (phase 2), les franchisés jeunes ont tout à apprendre du concept alors qu'en phase 3 et 4, les franchisés estiment le connaître suffisamment pour s'impliquer davantage dans la vie du réseau. Cette implication est d'autant plus importante que le franchisé est globalement satisfait du partenariat.

3.2.3. Le test du questionnaire

Nous avons testé le questionnaire auprès d'une dizaine de franchisés en choisissant des franchisés de chacun des 5 secteurs représentés. Ce test a été réalisé de la même façon que l'administration de l'enquête c'est-à-dire par téléphone. La durée du test a, à chaque fois, dépassé les dix minutes en raison de commentaires faits par les franchisés sur certaines

questions. Les franchisés testés ont trouvé le questionnaire relativement simple puisqu'il démarre sur des questions de fréquences pour lesquelles les franchisés n'ont aucune ou très peu de difficulté à répondre. Les questions d'appréciation des leviers de contrôle leur paraissaient également simples car ils avaient une idée précise de leur degré de satisfaction. Par contre, les questions de partage de temps leur ont semblé plus délicates. Lors d'une visite (dans notre cas il s'agissait de la dernière visite faite par l'animateur), séparer les différentes dimensions et les apprécier en temps consacré à n'a pas toujours été évident aux yeux de nos interlocuteurs. Pour d'autres, il a fallu leur expliquer qu'on ne pouvait pas consacrer plus de 100% du temps (certaines combinaisons étaient donc impossibles). Suite aux tests, nous avons reformulé la question sur l'implication du franchiseur dans la gestion de l'unité du franchisé en passant d'une question avec échelle d'opinion à des questions dichotomiques sur le sujet.

Dans l'ensemble, le questionnaire a plutôt intéressé car il décrit fidèlement les contrôles utilisés dans la franchise et donne aux franchisés l'occasion d'exprimer leur opinion par rapport à ces contrôles, leur déroulement et leur utilité. Cette description fidèle a même fait l'objet d'une remarque de méfiance d'un franchisé à notre égard tant notre connaissance des contrôles lui paraissait suspecte. A ce titre, nous nous sommes rendus compte pendant la phase de test que présenter notre travail, en leur expliquant que nous avions enquêté auprès des franchiseurs auparavant, nous desservait particulièrement. En effet, les franchisés assimilaient la suite de notre travail à une commande des franchiseurs et devenaient totalement méfiants à notre égard. Nous avons donc décidé très vite de ne plus mentionner l'enquête réalisée auprès de leur franchiseur.

3.3. Le mode de recueil de l'information

Nous n'avons pas procédé de la même façon que pour les franchiseurs en raison du nombre de contacts. D'autre part, nous ne souhaitions pas administrer le questionnaire par voie postale en raison du coût que cela occasionne (nombre de questionnaires, courriers, enveloppes d'envoi et de retour, timbres d'envoi et de retour) mais plus encore parce que nous estimions que le taux de réponse serait très faible. En effet, les courriers reçus par les franchisés sont importants et le temps de l'exploitant aux multiples tâches est compté. Nous estimions que peu d'entre eux prendraient le temps de nous répondre. Nous en avons eu la preuve d'un certain côté car quelques franchisés contactés ont accepté de répondre à la condition de leur envoyer le questionnaire sous forme papier (courrier, fax et mail). Nous

nous sommes exécutés mais à chaque fois, il a fallu les relancer plusieurs fois pour leur demander de nous renvoyer le questionnaire. Pour certains, cette action est même restée lettre morte.

Pour optimiser le nombre de répondants, nous avons choisi une administration par téléphone. Le coût en est plus faible grâce aux abonnements illimités sur les téléphones fixes et nous avons également réduit le coût en papier par la solution suivante. Le questionnaire d'origine tient sur 6 pages qui multipliées par le nombre de questionnaires représente beaucoup de papier. Pour des raisons économique, environnementale et surtout pratique (moins de manipulation), nous avons mis au point une grille de réponse (cf. annexe 4) tenant sur 2 pages (soit 3 fois moins que le document d'origine). Le temps consacré à notre enquête fut très important car les franchisés présents dans les unités sont rarement disponibles au moment où on les contacte et ceux absents ne peuvent évidement répondre. En moyenne, trois appels furent nécessaires par franchisé pour obtenir un questionnaire. Nous avons fonctionné sur la base de rendez-vous qui s'échelonnaient du lundi (7h30) au samedi (18h00). Nous nous sommes vus proposer des rendez-vous le soir tard voire le dimanche ce que nous n'avons jamais refusé et surtout ce qui a obligé nos interlocuteurs à répondre. Pour décider les franchisés à répondre, nous leur avons systématiquement proposé une synthèse des résultats de l'enquête. A 70% les répondants étaient intéressés par un retour qui leur a été communiqué par mail.

Nous estimons que cette solution nous a permis d'obtenir un taux de réponse satisfaisant puisque sur 460 contacts nous avons complété 258 questionnaires soit un taux de 56,1%. Chaque questionnaire complété sur notre grille de réponse a ensuite été saisi sur le logiciel Sphinx avant analyse des résultats.

Avec ces trois premiers chapitres, nous avons posé les bases de notre recherche par l'étude de la littérature, une étude exploratoire et la présentation de notre méthodologie pour tester notre modèle. Dans la seconde partie, nous détaillerons les deux études menées auprès de franchiseurs et de franchisés puis nous ferons la synthèse des enseignements de nos enquêtes et finaliserons notre modèle en fonction des résultats obtenus.

PARTIE II : TEST DU MODELE

Chapitre 4 :

Les résultats de l'enquête « franchiseurs »

Introduction

Notre modèle du contrôle des réseaux de franchise repose sur l'application de trois leviers de contrôle tout au long de la relation. Il s'agit du contrôle de conformité des opérations dont l'objet est de vérifier l'adéquation entre les actions réalisées par les franchisés et les règles et procédures décrites par le concept. Ce contrôle est déterminant dans les activités de service car tout manquement a des répercussions rapides sur les prestations délivrées et par voie de contagion sur la notoriété du réseau. Ce contrôle est réalisé avec la formation par le formatage des futurs comportements, les visites des délégués, les visites de clients « mystère », les audits techniques, la gestion des plaintes des clients. Le second levier de contrôle porte sur le contrôle de l'efficacité de l'exploitation. Il se réalise par les procédures de *reporting* mais également par une volonté de gestion de la performance, par la transmission d'outils de gestion, par l'analyse des performances, par la mise en concurrence des unités avec les classements et par les challenges proposés. Le troisième levier représente le contrôle social. Ce sont toutes les actions qui ont vocation à développer l'esprit réseau, à favoriser la socialisation des partenaires sur toute la durée du partenariat. Ce contrôle s'exerce par la sélection, l'organisation de manifestations dont l'objet est de rassembler, proposer, écouter. Ces instances de dialogues sont les réunions, commissions, conventions pour les plus répandues. Certains réseaux proposent des instances différentes telles que les conseils, les comités, les associations de franchisés qui exercent un contre pouvoir vis-à-vis du franchiseur.

La prise en compte de la dimension temporelle se fait par la distinction dans la relation franchiseur franchisé de quatre phases (construction du partenariat, début d'exploitation, stabilisation-maturité et prolongement de la relation). L'appartenance à l'une des phases est fonction de l'ancienneté du franchisé dans le réseau. Elle s'apprécie sur les phases 2, 3 et 4 et non sur la phase 1 qui correspond à la phase de contractualisation. La fin de la phase 1 marque le début de l'ancienneté du franchisé dans le réseau.

Notre première enquête auprès des franchiseurs a pour objet de proposer une description la plus fidèle et complète possible des mécanismes de contrôle utilisés dans la relation franchiseur franchisé. Elle doit également aborder du point de vue des franchiseurs la notion de temporalité de la relation et l'exercice du contrôle lié. Nous avons dans le chapitre précédent présenté la constitution de la population de franchiseurs ainsi que l'architecture de notre questionnaire. Nous présenterons les caractéristiques des répondants puis nous exposerons les résultats par rapport aux leviers du contrôle et à la dimension temporelle.

1. Caractéristiques des interviewés

Nous avons fait le choix de sélectionner des franchises pures[37] dans le secteur des services[38]. Nous avons appliqué deux critères supplémentaires pour l'étude de la problématique du contrôle ceux des investissements initiaux et de la formation initiale[39]. A partir de cette logique en entonnoir, nous disposions d'une population de franchiseurs répondants à ces multiples critères (forme de contrat, activité, investissements et formation) de 80 enseignes différentes[40].

1.1. Caractéristiques de la population mère

Les 80 enseignes se répartissent sur 5 secteurs d'activité avec des proportions variables d'unités franchisées. Le tableau 14 suivant récapitule les données :

Tableau 14 : Répartition des enseignes de franchiseurs par secteurs

Secteur d'activité	Nombre d'enseignes	Nombre d'unités franchisées
Restauration à thème	22	461
Petite restauration	28	2318
Réparation automobile	8	744
Fleurs	8	481
Terminaux de cuisson	14	723

Dans la restauration à thème, le nombre moyen d'unités par enseigne est d'environ 21. Cependant deux enseignes représentent à elles seules 42% du total des unités. Si on les exclut, la moyenne n'est plus que de 13 ce qui confirme une grande disparité du nombre d'unités composant les différents réseaux retenus.

Pour la petite restauration, le nombre moyen d'unités est de 83. Là encore, sur les 28 enseignes, deux d'entre elles représentent un peu plus de 49% du total des unités. Si on les

[37] Ce choix exclus les autres formes de contrat tels que les commissions affiliations, les licences de marque, concessions et autres formes de partenariat

[38] Ce secteur s'oppose à la distribution et propose des concepts plus développés en règle générale qu'une simple offre de produits

[39] Des investissements importants à l'origine implique un suivi rigoureux de l'unité tant dans le respect des règles que de la performance. Une formation relativement longue est le témoin d'un concept fort avec des savoir-faire indispensables à la gestion de l'unité donc un suivi tout aussi précieux dans le respect des procédures.

[40] Certaines enseignes peuvent appartenir à un même groupe mais proposent à chaque fois des concepts bien différenciés.

exclut, la moyenne passe à 45 unités. Dans le secteur des terminaux de cuisson où la moyenne est de 52 unités par enseigne, on constate également qu'une enseigne représente 45,1% de l'effectif total. Si on l'exclut, la moyenne passe à 30 unités.

Pour les deux derniers secteurs (réparation automobile et fleurs) et contrairement à ce qui a été observé précédemment il n'y a pas d'enseigne dominante en nombre d'unités. Ces deux secteurs se caractérisent par un nombre d'unités conséquent à l'exception d'une à deux enseignes (phénomène inverse de celui observé pour les autres secteurs ci-dessus). La moyenne pour la réparation automobile est de 93 unités. Dans le secteur de la fleur, la moyenne est de 60 unités environ.

Ces grandes disparités s'expliquent par la présence dans le paysage de la franchise de réseaux matures comprenant un nombre d'unités dépassant le chiffre de 100 (le maximum recensé est de 884), alors que des réseaux plus récents ou en difficulté comptent un nombre d'unités ne dépassant pas les 10. Dans la restauration à thème 12 enseignes sur 22 comptent moins de 10 unités. Une seule enseigne possède plus de 100 unités franchisées. Dans la petite restauration, 6 enseignes sur 28 ont moins de 10 unités et 6 enseignes comptent plus de 100 unités.

Le nombre d'unités moyen est à corréler avec les investissements nécessaires. Dans la restauration à thème le niveau d'investissement est très élevé (plus de 823 000 € hors local commercial) ce qui justifie un développement moyen par enseigne plus réduit (moyenne : 21 unités). A l'inverse, dans le secteur de la fleur le niveau moyen d'investissement est de 160 000 € (hors local commercial) avec un nombre moyen d'unités de 60, soit 2,9 fois plus. Toutefois, le secteur de la réparation automobile déroge à cette règle car les investissements y sont relativement importants (moyenne : 295 000 € environ) et le nombre moyen d'unités tout aussi important (93). Cela peut se justifier par un marché, celui de la réparation automobile, réparti entre un faible nombre d'enseignes relativement matures. L'ancienneté moyenne de ces 8 enseignes est de 20 ans environ avec trois réseaux approchant ou dépassant les 30 ans.

Cette étude de la population mère est importante pour la comparer avec les franchiseurs répondants et justifier de leur représentativité en matière de résultats.

1.2. Caractéristiques des franchiseurs répondants

Comme nous l'avons déjà précisé, tous les franchiseurs de la population ont été contactés par mail dans un premier temps puis par téléphone dans un second temps. La première étape (mail) devait les sensibiliser à notre travail de recherche et les prévenir de notre intention de les contacter par téléphone. La seconde étape avait pour but de présenter plus en détail notre travail et obtenir leur concours pour compléter le questionnaire. Lorsque ce contact fut positif, un questionnaire leur a été adressé par le module de gestion SphinxOnline. C'est un logiciel de gestion d'enquêtes permettant de rédiger le questionnaire, de le mettre en ligne avec un suivi de l'envoi, du remplissage et de la réception des questionnaires. Une fois les informations centralisées dans une base de données, un ensemble de travaux statistiques sont réalisables avec les analyses univariées, bivariées et multivariées. Certains franchiseurs, pour des raisons techniques, ont souhaité un envoi du questionnaire par fax ou courrier papier.

Nous avons envoyé 46 questionnaires, réceptionné 38 d'entre eux et n'avons pu en exploiter que 33. De nombreuses relances ont été nécessaires pour certains d'où des questionnaires non renvoyés soit 8 (46-38) et des questionnaires trop incomplets pour être exploités soit 5 (38-33). La collecte des données s'est échelonnée entre mai et juillet 2009.

Nous allons analyser les caractéristiques des 33 réseaux ayant répondu aux questions. La répartition par secteur d'activité est la suivante :

- restauration à thème : 13 (sur ces 13 enseignes, une ne sera pas reprise dans la base de données franchisés ; condition posée par le franchiseur)
- petite restauration : 7
- réparation automobile : 4
- fleurs : 4
- terminaux de cuisson : 5 (en réalité cela représente 7 enseignes puisqu'un groupe a répondu au nom de 3 enseignes différentes)

A l'exception d'une sous représentation des enseignes de la petite restauration, toutes les autres sont normalement représentées. Le manque de représentation en nombre d'enseignes de la petite restauration s'explique par le refus des très grandes enseignes de ce secteur de participer à l'enquête d'une part et d'autre part par la présence de très petits réseaux inconnus au niveau national, présents dans les bases de données des sites d'information sur la franchise, mais impossible à contacter.

Au niveau du nombre d'unités que représente chacune des enseignes et en les comparant aux données issues de la base constituée par l'information disponible sur les différents sites, nous obtenons :

- restauration à thème : 206, soit en moyenne 16 unités par enseigne avec 7 enseignes comptant moins de 10 unités (même proportion que la population mère)
- petite restauration : 313, soit en moyenne 45 unités par enseigne. 71% des enseignes ont plus de 10 et moins de 100 unités. Cette proportion est de 57% dans la population mère
- réparation automobile : 637, soit en moyenne 159 unités par enseigne
- fleurs : 384, soit en moyenne 96 unités par enseigne
- terminaux de cuisson : 368, soit en moyenne 53 unités par enseigne (moyenne déterminée sur 7 et non 5 enseignes)

En nombre moyen d'unités, nous avons une représentation assez conforme à la population d'origine avec une remarque pour les secteurs de la réparation automobile et de la fleur où le nombre moyen d'unités est assez important. Cela s'explique par le fait que ce sont dans trois cas sur quatre pour les deux secteurs les enseignes les plus importantes qui ont accepté de répondre.

Lors de l'enquête, nous avons posé une question sur le nombre d'unités franchisées dans le réseau. Le tableau 15 suivant récapitule l'information par secteur d'activité :

Tableau 15 : Comparaison du nombre d'unités franchisées selon les secteurs

Secteur d'activité	Nombre d'unités franchisées (réponse à la question)	Nombre d'unités franchisées (information prise sur sites spécialisées)	% de l'écart entre les données
Restauration à thème	244	206	+ 18,4 %
Petite restauration	326	313	+ 4,2 %
Réparation automobile	612	637	- 3,9 %
Fleurs	434	384	+ 13,0 %
Terminaux de cuisson	452	368	+ 22,8 %

Il s'avère que pour un des groupes des terminaux de cuisson, la réponse inclurait le nombre total d'unités y compris les succursales ce qui fausse la comparaison et donne un écart important. Si on les exclut, l'écart global passe à – 5,3%. Deux enseignes du secteur des fleurs annoncent un nombre d'unités supérieur aux informations collectées. Après analyse, nous

remarquons que ce nombre inclurait également des succursales d'où cet écart. Dans l'ensemble les valeurs sont assez proches sachant que l'information disponible sur Internet n'est pas systématiquement mise à jour alors que l'information communiquée par les franchiseurs (sauf erreur de leur part) est normalement la plus récente car ils ont une connaissance précise de la taille de leur réseau.

Concernant l'ancienneté des réseaux comprise par l'année de création du réseau, nous comparons l'ancienneté moyenne des réseaux de la population mère avec l'ancienneté des réseaux des répondants et ce pour chacun des secteurs d'activité. Le tableau 16 suivant résume l'information :

Tableau 16 : Comparaison des années moyennes de création des réseaux selon les secteurs

Secteur d'activité	Année moyenne de création des réseaux dans la population mère	Année moyenne de création des réseaux répondants
Restauration à thème	1994	1992
Petite restauration	1996	1992
Réparation automobile	1990	1985
Fleurs	1999	1997
Terminaux de cuisson	1993	1994

Les années moyennes des répondants sont homogènes par rapport à celles de la population mère. On peut cependant noter qu'à une exception (non significative), ce sont en moyenne les réseaux les plus anciens qui participent plus volontiers aux enquêtes. Cela peut se justifier par une expérience plus importante dans le domaine de la communication et une certaine habitude de ces réseaux à participer à des enquêtes sur le management des réseaux[41].

Par ces différents critères (secteurs d'activité, nombre d'unités, ancienneté du réseau), notre échantillon de répondants présente donc des caractéristiques proches de la population mère et nous assure ainsi une représentativité de nos répondants dans l'analyse qui va suivre.

[41] Les sollicitations viennent aussi bien des chercheurs que de la presse spécialisée qui utilise les témoignages et enquêtes comme mode de promotion de cette forme de commerce.

2. Résultats relatifs à la description des leviers du contrôle

Le questionnaire comporte des questions (cf. chapitre 3) dont l'objet est de décrire et de comprendre la façon dont le contrôle est réalisé au sein des réseaux. Suivant l'ordre chronologique du parcours d'un franchisé, le questionnaire est organisé autour de la sélection et la formation dans un premier temps suivi de l'organisation du contrôle pendant la relation que nous avons scindé en trois catégories : le contrôle de conformité des opérations, le contrôle de l'efficacité de l'exploitation et le contrôle social.

Les résultats qui vont suivre seront présentés sous la forme de tableaux descriptifs reprenant les réponses des 33 franchiseurs répondants. En fonction de l'absence de réponse, de l'inexistence du mécanisme proposé, ce nombre pourra être différent et inférieur.

2.1. Les processus de sélection et de formation

La sélection est présentée dans la littérature comme un facteur favorisant l'homogénéité du réseau indispensable à sa stabilité et à sa pérennité. La sélection doit permettre de trouver les candidats les plus à même d'adopter un comportement coopératif (Ouchi, 1979 ; Grandori et Soda, 1995 ; Jones et *al*, 1997 ; Ireland et *al*, 2002). La sélection est une étape déterminante dans la construction et la réussite future du partenariat. Le développement en franchise repose sur un attrait des franchiseurs pour les ressources financières et managériales apportées par les franchisés.

Nous avons cherché à identifier les critères de sélection déterminants pour les franchiseurs en distinguant les critères financiers, professionnels, managériaux et sociaux. Nous leur avons demandé d'évaluer le degré d'importance accordé à chacun de ces critères lors de la sélection des candidats.

Degré d'importance des critères de sélection des franchisés :

	Sans importance	Peu important	Assez important	Très important
compétences managériales	0	0	14	**19**
capacité de financement	0	0	12	**21**
compétences professionnelles	2	7	**19**	5
capacité à évoluer avec le réseau	0	**12**	10	11
volonté de collaborer	0	2	4	**27**

Les franchiseurs cherchent à évaluer leurs futurs partenaires sur la base de leur capacité à financer (capacité de financement) un tel projet ainsi que sur leur capacité à gérer une unité (compétences managériales). Inversement, les compétences professionnelles c'est-à-dire celles relatives à l'exercice de l'activité ne revêtent pas la même importance. 27,3% des franchiseurs ne considèrent pas ces compétences comme un facteur important de sélection. Ceci se justifie par la formation initiale délivrée qui doit permettre au franchisé d'appliquer, par la suite, le concept par les savoir-faire transmis. Il est plus facile de faire appliquer des méthodes de travail jusqu'alors inconnues que de demander à des professionnels d'appliquer des méthodes différentes de celles dont ils ont l'habitude. La répartition des franchisés des réseaux confirme bien la relative importance des compétences professionnelles puisque 61% sont des candidats non spécialistes du secteur d'activité, 26,45% sont spécialistes du secteur et 12,55% sont d'anciens salariés du réseau. Les non spécialistes ont tout à apprendre, les anciens salariés connaissent déjà les méthodes de travail, seuls les spécialistes doivent faire l'objet d'une attention plus particulière afin d'éviter tout comportement déviant.

Sur les aspects plus sociaux, la volonté de collaborer est déterminante. L'étude exploratoire nous avait effectivement rapporté l'évaluation par le franchiseur de la capacité du franchisé à collaborer c'est-à-dire à se conformer aux directives du réseau (coefficient 2E du franchiseur de la restauration F9). Par contre, les franchiseurs sont plus nuancés sur la capacité du franchisé à évoluer avec le réseau. Cela peut sembler paradoxal dans la mesure où l'attachement du franchisé au réseau est un facteur de stabilité. On peut également l'expliquer par le fait qu'une relation se noue avec le temps et que durant cette première phase le travail de socialisation du partenaire n'en est qu'à ses débuts.

Pour évaluer leur candidat, les franchiseurs recourent à des mécanismes de sélection. Nous leur avons demandé de nous préciser selon quelle fréquence ils avaient recours aux différentes pratiques proposées ci-dessous.

Fréquence d'utilisation par les franchiseurs des mécanismes de sélection des candidats franchisés :

	Jamais	Rarement	Occasionnellement	Assez souvent	Très souvent
entretiens en face à face	0	0	1	4	**28**
visite d'une unité	0	0	0	12	**21**
test création entreprise	**15**	6	7	4	1
test de personnalité	**17**	6	6	3	1

La sélection repose sur des procédures de contacts (entretiens entre partenaires) et sur une mise en situation du candidat (visite d'unité). Ce sont des mécanismes où le franchiseur se fonde sur l'idée qu'il se fait du candidat sans avoir recours ou très peu à des techniques plus scientifiques d'évaluation. Cela confirme bien que l'on se trouve dans le cadre d'une relation de coopération, d'un contrat relationnel, où l'*intuitu personae*[42] domine.

En résumé, la sélection des candidats par le franchiseur repose sur trois critères dominants avec la volonté de collaborer, la capacité de financement du projet et les compétences managériales. L'appréciation de ces critères par le franchiseur se fonde principalement sur des entretiens avec les candidats franchisés et sur la visite d'un lieu d'exploitation (unité pilote ou unité franchisée).

Durant cette phase de construction du partenariat, la formation suit le processus de sélection. En effet, la sélection doit être validée pour démarrer la formation puisqu'à cette occasion le franchiseur va dévoiler son concept et les savoir-faire qui l'identifie.

Le processus de formation repose sur la délivrance d'une formation théorique et/ou pratique. Une formation théorique est dispensée dans 75,8% des cas (25 sur 33) et dure en moyenne un peu moins de deux semaines (moyenne : 1,92 sur les réseaux dispensant une formation théorique). En observant la répartition des semaines de formation, 6 réseaux proposent des formations théoriques allant de quatre à cinq semaines (2 dans le secteur de la réparation automobile, 2 dans le secteur de la fleur, 1 dans le secteur de la restauration à thème et 1 dans le secteur des terminaux de cuisson). Ces secteurs ont en commun un nombre d'unités bien supérieur à la moyenne du secteur auquel ils appartiennent. Ce sont des réseaux relativement matures puisqu'ils ont en moyenne 25 ans d'expérience en franchise. La formation théorique porte principalement sur les aspects techniques, managériaux et réseaux. Les savoir-faire managériaux portent par ordre décroissant d'importance sur les aspects commerciaux (gestion commerciale et relation client), sur la gestion du personnel et sur la gestion comptable. La formation porte également sur la vie dans le réseau avec l'utilisation des technologies de l'information et les relations entretenues au sein d'un réseau. On peut

[42] Définition prise sur le site Internet nommé LAWperationnel : « *locution latine se traduisant par « en fonction de la personne » et signifiant, dans une opération contractuelle, que la personne du cocontractant ou ses caractéristiques principales conditionnent la conclusion et l'exécution du contrat* ».

noter à l'inverse que le droit du contrat n'est pas ou peu abordé. Le tableau ci-dessous résume les données classées par degré d'importance.

Degré d'importance des thèmes abordés lors de la formation théorique des franchisés :

	Sans importance	Peu important	Assez important	Très important
le savoir-faire technique	0	2	9	**22**
la gestion commerciale	0	0	**17**	16
la gestion comptable	1	9	**13**	10
la gestion des ressources humaines	0	6	12	**15**
les relations au sein du réseau	0	9	**14**	10
les aspects juridiques de la franchise	3	**20**	6	4
la relation clientèle	0	1	9	**23**
l'utilisation des technologies	2	2	10	**19**

100% des réseaux proposent une formation pratique qui s'échelonne de 1 à 24 semaines. La durée moyenne de la formation pratique est de 6,6 semaines. Elle est 3,44 fois plus longue que la formation théorique ce qui montre l'importance de la transmission des savoir-faire pratiques et managériaux pour la future exploitation de l'unité. Cette formation a lieu majoritairement dans des unités pilote (57,76% des cas) et dans une moindre mesure chez des franchisés (31,09% des cas). Au total en moyenne, la formation dure 8,52 semaines. Il faut nuancer ce résultat avec la composition de la population de franchiseurs établie sur la base d'une formation d'au moins cinq semaines. Cependant, l'importance de la formation (en durée) montre tout l'intérêt de celle-ci dans la définition future des comportements à adopter par les franchisés. Nous avons sélectionné des réseaux où la notion de concept a une signification particulière par la définition de l'activité, la réalisation de la prestation et sa commercialisation. Cette durée de formation nous confirme bien la corrélation entre l'importance du concept et des savoir-faire et leur transmission par la formation. La formation pratique a pour objet de mettre le candidat en situation de gestion et permet également de poursuivre la formation par la transmission de compétences autres que théoriques. Nous avons demandé aux franchiseurs sous la forme d'une question à choix multiples quels étaient les objectifs de la formation pratique.

Objectifs de la formation pratique

Objectifs de la formation pratique	Nombre de citations
tester l'acquisition des savoir-faire théoriques	17
proposer des savoir-faire spécifiques (non présentés en formation théorique)	21
tester les aptitudes du candidat face à la clientèle	24
tester la capacité du candidat à gérer une unité	25

La formation fait l'objet d'une évaluation afin de finaliser le processus et permettre au franchisé de démarrer son exploitation si l'unité est prête. Suite à cette évaluation, le franchiseur peut mettre fin à la relation. Ce fait s'est déjà produit pour 12 des 33 enseignes. Les motifs justifiant la fin de la relation (cf. tableau ci-dessous) sont davantage liés à un état d'esprit non conforme avec l'exercice de la franchise plutôt qu'à un échec dans la formation du candidat.

Fréquence des motifs de refus des candidats franchisés
après la période de formation initiale :

	Jamais	Rarement	Occasionnellement	Assez souvent	Très souvent
non maîtrise du savoir-faire	6	4	1	0	1
manque d'adhésion au concept	1	5	3	1	2
manque d'esprit coopératif	4	3	3	1	1
manque de compétence managériale	2	5	2	1	2

La formation joue un double rôle, celui de définir les comportements à adopter dans le futur par la transmission des savoir-faire et celui d'être un outil de sélection supplémentaire dans l'appréciation finale du candidat. Le risque de sélection adverse peut être détecté pendant la formation et avant la phase d'exploitation.

Par l'observation de nos résultats, nous constatons qu'en phase 1 de pré exploitation, la formation passe essentiellement par la transmission des savoir-faire liés aux normes opératoires avec les savoir-faire techniques et managériaux. La sélection et l'observation des candidats pendant les phases de formation font émerger un contrôle social et complètent le dispositif de transmission des connaissances à respecter par les futurs franchisés validant la proposition 1.

En phase 1, de pré-exploitation, la sélection et la formation des futurs franchisés passent essentiellement par une transmission unilatérale des savoir-faire du franchiseur au franchisé visant à garantir la conformité future dans la mise en œuvre des opérations.

2.2. Le contrôle de conformité des opérations

C'est un des contrôles majeurs dans les relations inter firmes et plus particulièrement dans la franchise. Cette importance vient de la délégation au franchisé d'un savoir-faire, d'une réputation, des éléments sur lesquels reposent, entre autres, la réussite du partenariat et le succès de l'entreprise. Ce contrôle est majeur car il doit prévenir, détecter et corriger tous les comportements dits opportunistes qui sont de nature à nuire au réseau dans son ensemble. Si un franchisé délivre une prestation de qualité inférieure ou une prestation différente de ce qui est prévu par le concept alors le réseau perd en homogénéité ce qui commercialement se traduit par une perte de clientèle préjudiciable non seulement au franchisé non respectueux mais également aux autres franchisés du réseau et au franchiseur. Ce dernier doit proposer un ensemble de mécanismes de nature à encadrer l'exploitation du concept et à veiller à sa stricte application. Dans le cadre de la franchise, nous trouvons un ensemble de dispositifs avec les visites des délégués, les clients « mystère », les audits et le traitement des plaintes des clients.

Les visites représentent le contrôle le plus important dans la mesure où il y a déplacement du franchiseur (ou son représentant) dans l'unité du franchisé. C'est un contrôle direct (supervision) puisque le délégué va chercher à observer de quelle façon le franchisé travaille, s'il respecte les consignes techniques et commerciales. La visite est également un outil d'animation dans la mesure où le délégué est présent pour juger de la satisfaction globale du franchisé, c'est un outil de dialogue puisque le délégué se fait non seulement le porte parole du franchiseur mais il sert également de relais d'information pour le franchiseur.

Le nombre moyen de visites sur 12 mois s'établit à 6,36 soit environ un peu plus d'une fois tous les deux mois. Le tableau de résultats ci-dessous confirme que les visites ont véritablement pour objet de vérifier la conformité technique des opérations puisque en grande majorité c'est la tenue du point de vente et la qualité de la prestation qui sont particulièrement contrôlées. La démarche commerciale fait également l'objet d'une attention soutenue avec l'accueil client et les outils marketing. Concernant la gestion de l'unité, les choses sont plus variables même si les stocks et les documents de gestion font assez souvent l'objet d'analyse

lors des visites. C'est un des rôles de l'animateur que d'assister le franchisé dans son exploitation que ce soit dans le domaine technique, commercial ou financier.

Fréquence des points contrôlés lors des visites effectués chez les franchisés

	Jamais	Rarement	Occasionnellement	Assez souvent	Très souvent
accueil des clients	0	0	1	6	**26**
qualité de la prestation	0	0	0	3	**30**
tenue du point de vente	0	0	1	0	**32**
vérification des stocks	2	6	**11**	7	7
utilisation des outils marketing	0	7	4	4	**18**
documents de gestion	1	5	**11**	7	9

Si toutes les enseignes utilisent le principe des visites pour contrôler les franchisés, le recours au client mystère n'est pas systématique puisque 8 enseignes sur 33 soit 24,24% déclarent ne pas utiliser un tel mécanisme. Les autres enseignes utilisent un ou plusieurs des mécanismes suivants :

- Les clients « mystère » : un organisme extérieur envoie une personne dans l'unité qui va jouer le rôle du client afin d'apprécier qualitativement et selon des critères définis la prestation délivrée par le franchisé. Le franchiseur est ensuite informé par un rapport ou tableau de bord des différents points contrôlés et évalués. 24 enseignes y ont recours ;
- Les appels « mystère » : il n'y a pas de déplacement de la personne car le contrôle est effectué par téléphone. L'objet est d'apprécier la démarche commerciale dans son ensemble avec l'accueil, la disponibilité et la présentation des offres. 2 enseignes y ont recours ;
- Les clients témoins : ce sont de véritables clients qui sont sollicités par un organisme extérieur à qui l'on demande d'évaluer la prestation délivrée. Il s'agit d'une enquête de satisfaction du client. 3 enseignes y ont recours.

La fréquence moyenne d'utilisation de ces mécanismes sur 12 mois est de 6,2 soit un peu plus d'une fois tous les deux mois. L'écart type est relativement important 4,61 et se comprend aisément en raison des mécanismes qui reposent soit sur un déplacement soit sur un

appel. Dans ce dernier cas, ils sont plus aisés et moins coûteux donc logiquement plus nombreux[43].

La pratique des audits comme celle des clients « mystère » n'est pas non plus systématique puisque 7 enseignes sur 33 soit 21,21% déclarent ne pas réaliser d'audit. Seules trois enseignes ne recourent ni aux clients « mystère » ni aux audits. Lorsque des audits sont pratiqués, les fréquences peuvent être de différentes natures. Les moins élevées sont de l'ordre de 1 à 2 audits par an (8 enseignes). Les fréquences moyennes se situent entre 4 et 6 audits par an (11 enseignes). Les fréquences les plus importantes sont de 8 à 12 audits par an (6 enseignes). Une enseigne n'a pas donné de chiffre précis mais elle a précisé qu'un audit est réalisé à la suite de difficultés détectées dans une unité suite au *reporting*.

La fréquence moyenne des audits est de 4,78 par an (moyenne déterminée sur 25 réponses). La pratique des audits est plus importante dans les secteurs de la restauration où la moyenne est de 5,65 par an.

Tous les réseaux interrogés ont mis en place un système de centralisation et de traitement des plaintes des clients. Cela représente un autre mécanisme de contrôle de l'homogénéité de l'offre sans que le franchiseur n'exerce lui-même ce contrôle. L'utilisation d'Internet a très largement développé ces pratiques et permet à toute personne désireuse de donner son avis de le faire soit sur les sites des réseaux soit sur des sites centralisant les avis des clients. Le traitement des plaintes des clients est un véritable outil de contrôle puisqu'une réaction se produit dans la quasi-totalité des cas (87,87%). A titre d'information, le franchiseur demande au franchisé de s'expliquer sur l'origine de la plainte puisque dans plus de 70% des cas un courrier est adressé avec demande de réponse. Dans un certain nombre de cas soit environ plus de 55%, une visite sera ordonnée chez le franchisé afin de remédier au problème d'insatisfaction. De façon moins fréquente, un audit ou une visite de client « mystère » peuvent être engagés afin d'analyser la situation. Le tableau suivant reprend la fréquence des différentes actions menées suite aux plaintes des clients.

[43]Nous n'avons pas calculé de fréquence moyenne par mécanisme pour deux raisons ; la première vient du fait que certaines enseignes ont sélectionné deux mécanismes et annoncé une seule fréquence pour les deux ; la seconde vient du trop faible nombre de réponse pour les appels « mystère » et clients témoins d'où la non significativité de la moyenne.

Fréquence des actions menées suite aux plaintes des clients

	Jamais	Rarement	Occasion nellement	Assez souvent	Très souvent
visite rapide d'un animateur	1	3	11	6	**12**
envoi d'un client mystère	**20**	1	5	4	3
réalisation d'un audit	9	5	**13**	3	3
aucune action en particulier	**29**	3	1	0	0
courrier avec demande de réponse	4	0	6	6	**17**

L'ensemble des mécanismes exposés ci-dessus et dont dispose le franchiseur pour exercer un contrôle de conformité des opérations témoigne de l'importance de ce contrôle au regard de l'homogénéité et de la pérennité du réseau. Même si la sélection et la formation ont vocation à formater les comportements futurs des franchisés, la pratique de ces contrôles montre que la tendance à l'opportunisme fait l'objet d'une surveillance continue du franchiseur. Les réseaux utilisent des mécanismes qui les impliquent directement (visites des délégués, audits internes) et des mécanismes qui les laissent dans l'ombre (clients « mystère », audits externes, plaintes des clients) mais qui leur permettent néanmoins de disposer d'une information importante sur les comportements des franchisés et d'agir en conséquence.

2.3. Le contrôle de l'efficacité de l'exploitation

Contrôler un réseau de franchise ne peut se résumer au seul contrôle de conformité des opérations même si ce dernier est important. La pérennité d'un réseau est assurée par la pérennité des unités le composant. A ce titre, un second levier de contrôle est exercé par le franchiseur et concerne l'efficacité de l'exploitation. La rémunération du franchiseur, en dehors des droits d'entrée, est assurée par les redevances calculées sur le chiffre d'affaires. Pour la pérennité du réseau, l'objectif premier est de développer le chiffre d'affaires et la valeur de l'enseigne mais pour la pérennité de l'unité l'objectif est non seulement de développer le chiffre d'affaires mais surtout de maximiser le bénéfice en maîtrisant les charges. Le franchiseur collecte des données financières à titre d'information (connaissance du chiffre d'affaires au minimum), les analyse et les restitue afin de créer une certaine

émulation au sein du réseau (challenge). Le rôle du franchiseur peut aller au-delà en fournissant aux franchisés des outils de gestion pour améliorer la rentabilité de leurs unités.

L'information chiffrée est transmise par la procédure de *reporting* dont la fréquence est mensuelle dans 50% des cas. On peut juger de l'importance de cette information au regard de la pérennité puisque dans 15 cas sur 30 (exception faite d'une non réponse et de 2 enseignes n'effectuant pas de *reporting* soit 30 enseignes sur les 33 de notre population) la transmission est quotidienne et hebdomadaire. Plus les informations circulent et plus les réactions peuvent être rapides en matière d'assistance.

Fréquence de *reporting*

	Nombre de citations	Fréquence (s/33)
non réponse	1	3,0%
quotidien	7	21,2%
hebdomadaire	8	24,2%
quinzaine	0	0,0%
mensuel	15	45,5%
pas de *reporting*	2	6,1%

Le tableau suivant indique que les modes de transmission sont à la quasi unanimité informatisés. Pour une des enseignes, il y a double transmission avec un courrier et une transmission informatique d'où 34 citations.

	Nombre de citations
non réponse	3
une transmission informatique automatique	17
une transmission informatique exécutée par le franchisé	11
un courrier (papier et/ou mail)	3

On remarque que la transmission informatique est automatique c'est à dire non initiée par le franchisé dans un peu plus de 50% des cas et pour le reste elle est réalisée par le franchisé lui-même. Lorsque la transmission est automatique, on peut effectivement parler de visibilité pénétrante telle que Boulay et Kalika (2006) l'ont décrite. Cependant, celle-ci n'est pas systématique puisque dans 11 cas c'est le franchisé lui-même qui transmet ses

informations. Les franchisés sont équipés d'un logiciel de communication et d'information dans 97% des cas (32 sur 33). Celui-ci n'est pas forcément commun à tous les franchisés du même réseau dans 31,3% des cas (10 sur 32) et ce en raison d'un désir d'indépendance du franchisé (8 sur 10) et pour des raisons financières (6 sur 10) principalement.

L'usage des technologies de l'information permet de transmettre une information plus riche et plus dense comme le tableau suivant le montre :

Fréquence de transmission de données comptables et financières

	Non transmis	Quotidien	Semaine	Quinzaine	Mensuel	Trimestriel	Semestriel	Annuel
chiffre d'affaires détaillé	0	10	6	0	**14**	0	0	0
marge par produit	6	4	3	0	7	1	1	**8**
ratios d'activité	7	3	5	0	6	0	1	**8**
statistiques de ventes	**9**	3	7	0	**9**	0	0	2
indicateurs de qualité	**13**	4	1	0	5	3	1	3
compte de résultat	3	1	1	0	3	1	1	**20**
prévisionnel activité	**11**	1	0	1	6	0	1	10
bilan	0	1	0	0	0	1	0	**28**

La principale information, systématiquement transmise, est le chiffre d'affaires pour des raisons d'appréciation rapide de l'activité, d'émulation et de calcul de redevances. Viennent ensuite des informations davantage liées à la rentabilité de l'activité avec les marges, les ratios et les statistiques de ventes. Ces informations sont transmises dans 70 à 80% des cas et selon des fréquences qui sont dans la majorité des cas égales ou inférieures au mois. Cette richesse d'informations permet au franchiseur de suivre au plus près l'activité des franchisés et de proposer des outils en fonction des besoins des partenaires. Le *reporting* n'est pas que financier puisque des indicateurs de qualité font l'objet d'une information dans 56,67% des cas avec des fréquences très variables (de quotidienne à annuelle). Des données de synthèse telles que le bilan et le compte de résultat sont transmises annuellement et ne sont que le reflet d'un exercice clos dont le franchiseur connaît l'essentiel par le *reporting* régulier tout au long de l'exercice. Enfin, en matière de gestion prévisionnelle, une information est communiquée dans 63,33% ce qui est remarquable au regard de l'indépendance juridique et financière du franchisé. Cela montre que les problématiques de gestion et de rentabilité sont communes au franchiseur et au franchisé et que le partenariat s'exerce également dans ce

domaine sans qu'il soit question d'ingérence de la part du franchiseur. Nous avons demandé aux franchiseurs comment l'information transmise était ensuite utilisée.

Fréquence d'utilisation de l'information transmise par *reporting*

	Jamais	Rarement	Assez souvent	Très souvent	Toujours
établir un classement des unités	9	3	3	2	**13**
redéfinir les ratios	2	5	3	6	**14**
émulation franchisés	2	**11**	3	3	**11**
transmettre tableaux de bord	2	4	**10**	4	**10**

Les données collectées servent à informer les franchisés par le classement des unités (60%)[44] et les tableaux de bord (80%). Ces classements génèrent une certaine compétition (challenge) au sein du réseau (56,7%). Ces données ont également pour objet d'aider le franchiseur à préciser ses informations en matière de gestion notamment dans la redéfinition des ratios d'activité (76,7%). Le *reporting* a donc une dimension à la fois informative et pro active.

Le contrôle de l'efficacité de l'exploitation s'exerce par la fourniture d'instruments de pilotage aux franchisés puisque dans 90,9% (30 enseignes sur 33) des cas ils s'en voient proposer. Il s'agit pour le franchiseur de contribuer au pilotage global de l'organisation, un des aspects du contrôle de gestion. Le tableau suivant reprend les outils de gestion mis à la disposition des franchisés par les 30 enseignes sur 33 qui en proposent.

Outils de gestion mis à la disposition des franchisés

	Nombre de citations
budget des ventes	16
budget des charges	9
budget de trésorerie	8
ratio matières	24
ratio main d'œuvre	28
ratio de productivité du personnel	20
coût de revient	22
marges par produit	25
marges par activité	10
autres outils : (logiciel de gestion du personnel, tableaux de bord)	2

[44] Le calcul prend en compte les cas pour lesquels la réponse fut « assez souvent, très souvent et toujours »

L'aide au pilotage s'effectue dans le domaine du prévisionnel d'activité (procédure budgétaire) et dans le pilotage en cours d'exercice. Cette aide repose sur un suivi constant des coûts par le calcul des ratios d'activité et des marges.

2.4. Le contrôle social

Ce contrôle ne porte pas sur les opérations ou l'exploitation mais concerne les hommes et plus précisément les partenaires du réseau. L'objectif est de développer l'esprit réseau, de favoriser la socialisation des membres pour s'assurer de leur maintien dans le réseau et d'une action conforme à celle attendue. Encore une fois, même si la sélection et la formation agissent dans ce sens, le franchiseur se doit de mettre en œuvre un ensemble de mécanismes tout au long de la relation.

Pour rompre l'isolement du franchisé et pour développer l'esprit réseau, différentes manifestations sont organisées dont l'objet premier est de réunir le franchiseur et ses franchisés. Des réunions ont lieu soit à un niveau régional lorsque le maillage du réseau est important (il serait difficile de réunir l'ensemble des partenaires en raison de leur nombre et de l'éloignement géographique) soit à un niveau national si le réseau est géographiquement limité (le nombre limité de partenaires donne la possibilité au franchiseur de tous les réunir). Celles-ci sont organisées dans 90,9% des cas (30 sur 33). En moyenne sur 12 mois, deux à trois (2,6) réunions sont organisées par réseau. Le tableau suivant mentionne les thèmes et leur fréquence évoqués lors des réunions.

Fréquence des thèmes évoqués lors des réunions

	Jamais	Rarement	Occasion nellement	Assez souvent	Très souvent
état du marché	2	1	6	**13**	8
offre commerciale	0	0	2	10	**18**
difficultés techniques	1	1	8	**17**	3
résultat réseau	0	1	7	6	**16**
publicité et communication	0	0	3	7	**20**
politique marketing	0	2	5	4	**19**
formations à mettre en place	1	0	**17**	7	5

Ces réunions sont l'occasion d'évoquer le réseau et son fonctionnement. Les aspects commerciaux dominent dans les échanges avec la publicité, la politique marketing et l'offre commerciale. Des données plus globales sont discutées comme les résultats du réseau et l'état du marché. Les réunions sont également l'occasion d'évoquer les problèmes de savoir-faire et les moyens de les résoudre.

Des conventions sont organisées dans 84,8% des cas (28 sur 33). Les cinq réseaux n'en organisant pas sont pour trois d'entre eux de petits réseaux (moins de 10 unités). Les deux autres réseaux sont spécialisés dans la boulangerie et la pizza (moins de 40 unités). Sur les 28 réseaux organisant des conventions, 3 d'entre eux déclarent en organiser 2 par an. Deux de ces trois réseaux n'organisent à l'inverse aucune réunion.

En grande majorité, les conventions sont annuelles et permettent d'évoquer la stratégie du réseau avec son développement, l'évolution du concept, la politique marketing et les prévisions d'activité. Ces manifestations sont également l'occasion de communiquer sur les résultats du réseau avec mise en avant des performances sans insister nécessairement sur les résultats de tous les franchisés.

Si les deux précédentes instances de dialogue sont présentes dans une très large majorité, il n'en est pas de même des commissions thématiques. Sur les 33 enseignes interrogées, seules 17 d'entre elles déclarent proposer des commissions soit 51,5%. Nous avons demandé aux franchiseurs comment étaient composées ces commissions.

Composition des commissions thématiques

	Nombre de citations	Fréquence (s/33)
le franchiseur et des franchisés élus	2	6,1%
le franchiseur et des franchisés volontaires	7	21,2%
le franchiseur et des franchisés élus et volontaires	7	21,2%
pas de commission thématique	16	48,5%
autre composition (selon les thèmes et les régions)	1	3,0%

La participation à ces commissions repose essentiellement sur la base du volontariat. Elles réunissent le franchiseur et certains franchisés volontaires et / ou élus par leurs pairs. L'objectif est de réfléchir sur des thèmes en rapport avec l'activité afin d'améliorer les

processus, le concept et l'activité. Il s'agit d'un véritable engagement des franchisés dans la vie du réseau.

Les thèmes abordés pendant ces commissions sont :

- l'informatique : 9 enseignes sur 17 avec une moyenne annuelle de réunion de 2,78 ;
- les achats : 15 enseignes sur 17 avec une moyenne annuelle de réunion de 2,87 ;
- les ressources humaines : 6 enseignes sur 17 avec une moyenne annuelle de réunion de 2,33 ;
- la communication et publicité : 17 enseignes sur 17 avec une moyenne annuelle de réunion de 3,24 ;
- les statistiques d'activité : 7 enseignes sur 17 avec une moyenne annuelle de réunion de 2,43 ;
- la gestion des résultats : 7 enseignes sur 17 avec une moyenne annuelle de réunion de 2,28 ;
- marketing et produits : 2 enseignes sur 17 avec une moyenne de réunion de 2 ;
- conseil et stratégie : 1 enseigne sur 17 se réunissant 4 fois par an ;
- qualité : 1 enseigne sur 17 se réunissant 2 fois par an ;
- concept et carte : 1 enseigne sur 17 se réunissant 9 fois par an.

Nous avons mis en évidence la coexistence de différents leviers du contrôle dans la franchise avec des mécanismes de contrôle de conformité des opérations, de contrôle de l'efficacité de l'exploitation et de contrôle social. La proposition n°1 relative à une utilisation conjointe de ces leviers au travers des mécanismes relevés nous semble validée.

Proposition 1

Le contrôle des réseaux de franchise de service s'exerce conjointement par un contrôle de conformité des opérations, un contrôle de gestion centré sur l'efficacité et un contrôle social.

Le second volet de notre problématique concerne l'utilisation différenciée de ces leviers tout au long de la relation.

3. Résultats sur la description de la dynamique du contrôle

Nous avons cherché à observer par la description si des éléments tels que le temps, le profil des franchisés pouvaient avoir un impact sur l'utilisation des différents leviers de contrôle tout au long de la relation.

3.1. Pratiques différenciées lors de la sélection et de la formation

La sélection est un des moments clés de la relation puisque le franchiseur doit faire le choix de candidats possédant des qualités notamment celle d'être un commerçant indépendant mais respectueux des règles et procédures décrites par le concept. Le recrutement peut avoir deux origines ; une origine externe avec des candidats spécialistes ou non du secteur proposé et une origine interne avec le recrutement de franchisés dans le vivier des salariés du réseau (salariés du siège, de succursales ou de franchisés). Avec ces derniers, les franchiseurs ont l'opportunité de trouver dans leur réseau des candidats dont ils connaissent, avant toute sélection, le profil et leur aptitude à devenir franchisé. Compte tenu des profils de recrutement, nous avons demandé au franchiseur si le processus de sélection pouvait ou non être différent selon les cas. 16 enseignes déclarent que le processus de sélection reste le même quelque soit le profil des candidats. Dans les 17 autres cas, le tableau suivant mentionne les raisons pour lesquelles le processus de sélection diffère.

Profils pour lesquels le processus de sélection diffère

	Nombre de citations
ancien salarié du réseau	17
candidat présenté par un franchisé	1
ancien franchisé d'un autre réseau	1
professionnel du même secteur	1

Le nombre de citations est supérieur à 17 car la question était à choix multiple.

A ce titre, nous constatons des pratiques différentes dans la sélection par le fait que tous les candidats ne suivent pas forcément le même processus. Lorsque celui-ci diffère, ce sont essentiellement les anciens salariés qui justifient un processus réduit voir inexistant.

D'autres cas sont possibles mais ils ont en commun de recruter des candidats connaissant la franchise et/ou le secteur d'activité.

Assez logiquement, cette différenciation se poursuit au niveau de la formation avec un processus également différent. Les 17 enseignes déclarant un processus de sélection différent selon les profils proposent également un processus de formation différent. Ce sont les anciens salariés qui de nouveau ont un processus de formation réduit. Selon les cas, ils peuvent avoir déjà suivi une formation équivalente ou connaître de par leur activité le concept et sa mise en application. On constate également une certaine adaptation du franchiseur lorsque les candidats présentent certaines aptitudes permettant de réduire le processus de formation ou de l'orienter différemment.

3.2. Evolution temporelle des visites

Par hypothèse, nous avons posé que le contrôle de conformité des opérations était plus important en début d'exploitation (Proposition n° 4). La formation initiale a permis de transmettre les savoir-faire nécessaires à l'exploitation de l'unité mais la mise en pratique met le franchisé en face des réalités et des difficultés à surmonter. La présence du franchiseur par les visites est alors importante pour recadrer si nécessaire le nouveau franchisé. Cette présence plus importante est bien considérée par le franchisé car rassurante même si le rapport reste unilatéral.

Nous avons questionné les franchiseurs sur leur rythme annuel de visite tout au long de leur relation avec les franchisés en distinguant trois moments : la première année comme phase de début d'exploitation, de la 2ème à la 4ème année comme phase de stabilisation-maturité et au-delà de la 4ème année comme phase de poursuite de la relation. Le tableau suivant donne le nombre annuel moyen de visites réalisé par le franchiseur selon les différentes phases

Nombre annuel moyen de visites selon les 3 phases

	Visites moyennes
début de l'exploitation (phase 2)	8,12
stabilisation-maturité (phase 3)	5,67
poursuite de la relation (phase 4)	5,30
moyenne générale	6,36

On constate une décroissance du nombre moyen de visites sur chacune des phases constituant la relation franchiseur franchisé. Un test de comparaison de moyennes[45] nous montre que les moyennes de visites sont significativement différentes entre la phase de début d'exploitation et la phase de stabilisation–maturité et la phase de poursuite de la relation.

Les résultats ci-dessous correspondent aux calculs réalisés à l'aide du logiciel Sphinx pour lesquels nous avons la valeur de t, la probabilité p associée et la significativité statistique du test. Le test est significatif dès lors que la valeur de p est supérieure à 95%.

Comparaison des moyennes de la phase de début d'exploitation (phase 2) et de la phase de stabilisation-maturité (phase 3) :

t = 6,09 ; p >= 99,9. Les moyennes de visites sont très significativement différentes entre les phases 2 et 3.

Comparaison des moyennes de la phase de début d'exploitation (phase 2) et de la phase de poursuite de la relation (phase 4) :

t = 6,90 ; p >= 99,9. Les moyennes de visites sont très significativement différentes entre les phases 2 et 4.

Comparaison des moyennes de la phase de stabilisation-maturité (phase 3) et la phase de poursuite de la relation (phase 4) :

t = 0,89 ; p = 61,8. Par contre, il n'y a pas de différence significative entre le rythme des visites de la phase 3 et de la phase 4.

En début d'exploitation, les points de contrôle portent prioritairement sur le respect du concept (90,9% soit 30 sur 33) et des engagements (72,7% soit 24 sur 33). Le contrôle de conformité domine les autres contrôles et plus particulièrement le contrôle social (la participation aux réunions n'est très importante que dans 27,3% des cas). Le contrôle du chiffre d'affaires est relativement important (60,6% soit 20 sur 33). C'est un des marqueurs d'une certaine réussite en début d'exploitation. Le tableau suivant résume les points plus particulièrement observés en début d'exploitation.

[45] Un test de Student (t) nous permet de vérifier si les moyennes de visites effectuées selon les différentes phases sont significativement ou non différentes entre elles. Pour chaque comparaison, une valeur t est calculée avec une probabilité associée. Si la valeur de p est supérieure à 95% alors il y a moins de 5% de risque de se tromper en rejetant l'hypothèse nulle d'absence de différence. Dans ce cas, nous rejetons l'hypothèse nulle au profit de l'hypothèse alternative de moyennes significativement différentes.

Degré d'importance des points observés en début d'exploitation

	Sans importance	Peu important	Assez important	Très important
respect du concept	0	0	3	**30**
progression du chiffre d'affaires	5	0	8	**20**
respect des engagements	0	0	9	**24**
participation aux réunions	1	**13**	10	9

Les visites plus nombreuses en début d'exploitation portent davantage sur le respect du concept et entraînent des réactions plus systématiques des franchiseurs. Dans 87,9% des cas (29 sur 33) les réseaux proposent des formations complémentaires en début d'exploitation. Nous avons interrogé les franchiseurs sur les thèmes des formations complémentaires lorsqu'il en est proposé en début d'exploitation.

Fréquence des thèmes proposés lors des formations complémentaires

	Jamais	Rarement	Occasionnellement	Assez souvent	Très souvent
savoir-faire technique	1	3	3	10	**12**
utilisation du système d'information	3	3	**11**	9	3
management de l'équipe	7	2	5	7	**8**
gestion du centre de profit	**8**	3	5	**8**	5

Celles-ci portent plus particulièrement sur le savoir-faire technique (75,9% soit 22[46] cas sur 29) et dans une moindre mesure sur la gestion de l'unité. Lorsque des formations complémentaires ont lieu, elles sont initiées suite aux visites et aux sollicitations des franchisés. Le tableau suivant mentionne les thèmes pour lesquels les franchisés sollicitent les franchiseurs en début d'exploitation.

Fréquence de sollicitation des franchiseurs par les franchisés en début d'exploitation

	Jamais	Rarement	Occasionnellement	Assez souvent	Très souvent
le savoir-faire technique	0	1	7	**16**	9
la gestion du personnel	1	5	7	**13**	7
l'approvisionnement	2	4	7	**12**	8
la transmission d'information	4	5	**11**	8	5

[46] Nous avons regroupé les fréquences « assez souvent » et « très souvent »

Nous pouvons observer que les besoins ne sont pas spécifiques à une thématique mais concerne davantage la gestion de l'unité dans son ensemble et la mise en œuvre du savoir-faire technique.

Le début d'exploitation (phase 2) est particulièrement marqué par la nécessité pour le franchiseur de vérifier que le comportement des franchisés est conforme au niveau opérationnel. Compte tenu de la fréquente sollicitation des franchisés en début d'exploitation nous pouvons en déduire que le contrôle est plutôt bien vécu par les franchisés puisqu'il leur permet de bénéficier de compléments d'information et de formation sur la mise en œuvre des savoir-faire. Aussi, la proposition n° 4 sur le contrôle de conformité des opérations en phase 2 nous semble validée dans la perception des franchiseurs et s'incarne dans des visites plus importantes, un besoin de contrôle (sollicitations des franchisés) axé sur le respect du concept et une finalisation des savoir-faire par des formations complémentaires.

Proposition 4

En phase 2, de début de l'exploitation de l'unité franchisée, l'accompagnement du franchisé dans la mise en œuvre de l'exploitation est fondé principalement sur la vérification de la conformité des opérations. La relation reste unilatérale mais est, en général, bien perçue par le franchisé (« lune de miel »).

L'apparition de situations conflictuelles n'est pas systématique puisque 30,3% des enseignes (10 sur 33) ne déclarent aucun conflit entre franchiseur et franchisé. Lorsqu'il y a conflits, ils se produisent plus particulièrement dans le second tiers du contrat. Inversement, plus la relation avance dans le temps et moins les situations sont conflictuelles d'où l'instauration d'un climat de confiance et d'une relation équilibrée entre les partenaires. Le tableau suivant reprend les fréquences de conflit sur la durée de la relation.

Fréquence des conflits selon les moments de la relation

	Jamais	Rarement	Parfois	Très souvent
conflits dans le 1er tiers du contrat	2	**12**	5	4
conflits dans le 2ème tiers du contrat	2	10	**11**	0
conflits dans le 3ème tiers du contrat	1	**15**	7	0
après renouvellement du contrat	7	**13**	1	2

Le nombre de réponse est de 23 car 10 enseignes sur 33 ne déclarent aucun conflit

Les motifs de conflit sont liés en grande partie au non respect du concept dans 87% des cas (20 sur 23 en prenant en compte les modalités « plutôt oui » et « tout à fait »). En observant à quel moment le non respect du concept déclenche des conflits, on constate que c'est majoritairement dans le second tiers du contrat. Le tableau suivant reprend les motifs des situations conflictuelles entre franchiseurs et franchisés.

Motifs des conflits entre franchiseurs et franchiseurs

	Pas du tout	Plutôt non	Plutôt oui	Tout à fait
manque d'autonomie du franchisé	8	**11**	3	1
non respect du concept	3	0	**16**	4
animation insuffisante	4	6	**12**	1
manque d'outils de gestion	4	**19**	0	0
autres : objectifs non atteints, non respect des règles	0	0	3	3

Les conflits se développent également en raison d'objectifs non atteints (autres motifs : « *difficultés financières, non atteinte du prévisionnel, objectif non atteint* ») que l'on peut rapprocher du motif d'animation insuffisante (56,5% des cas soit 13 sur 23). On trouve avec ses deux types de motif les principaux points d'accroche régulièrement mentionnés dans la franchise. Du côté des franchiseurs, il s'agit du non respect du concept, de l'usurpation de savoir-faire, du non paiement des redevances. Du côté des franchisés, les conflits se justifient par le sentiment d'avoir été trompé sur la faisabilité de l'activité avec le manque d'animation.

3.3. Evolution du contrôle social

Nous avons constaté qu'en début d'exploitation, la dimension sociale n'est pas la plus importante dans le contrôle de l'unité. Tout au long de la relation, le franchisé a de nombreuses occasions de participer aux différentes manifestations proposées et de s'impliquer plus activement dans la vie du réseau. L'analyse des commissions thématiques révèle une certaine dynamique du contrôle social.

Si l'on observe la composition de ces commissions, on constate que ce sont les franchisés spécialistes du secteur qui proportionnellement participent davantage par rapport aux deux autres catégories (les franchisés anciens salariés du réseau et les franchisés non spécialistes du secteur). Nous avons rapproché la proportion de franchisés dans les réseaux

selon les profils de la proportion de franchisés dans les commissions thématiques selon les mêmes profils. Cette comparaison nous permet d'observer la sur ou sous représentation de chacune des trois catégories dans ces commissions.

Comparaison des proportions de franchisés dans les réseaux et dans les commissions thématiques selon les profils d'origine

Profil des franchisés	Proportion de franchisés dans les réseaux (*)	Proportion de franchisés dans les commissions thématiques (*)
anciens salariés du réseau	13%	9%
spécialistes du secteur	26%	37%
non spécialistes du secteur	61%	54%
TOTAL	100%	100%

(*) : valeurs arrondies à l'unité la plus proche

Nous observons que dans les réseaux de franchise, il y a environ 26% de spécialistes du secteur alors que la proportion de franchisés spécialistes du secteur dans ces commissions est de 37% soit une surreprésentation de cette catégorie. Ces franchisés font valoir par leur participation leurs compétences et leur expérience dans les différents domaines. C'est un moyen également d'exercer un contre pouvoir et d'infléchir dans une certaine mesure la politique du franchiseur même si ce dernier reste maître en dernier ressort. Paradoxalement, les franchisés anciens salariés du réseau s'investissent un peu moins proportionnellement (9% environ dans les commissions alors qu'ils représentent 13% des franchisés des réseaux).

Nous avons également étudié l'impact de l'ancienneté des franchisés quant à leur participation aux commissions en comparant la proportion des franchisés des réseaux selon leur ancienneté à la proportion des mêmes franchisés dans les commissions thématiques. Cette comparaison doit nous renseigner sur la sur ou sous représentation d'une catégorie en particulier.

Comparaison des proportions de franchisés dans les réseaux et dans les commissions thématiques selon leur ancienneté

Ancienneté des franchisés	Proportion de franchisés dans les réseaux (*)	Proportion de franchisés dans les commissions thématiques (*)
moins de 2 ans	35%	6%
de 2 à 5 ans	31%	45%
plus de 5 ans	34%	49%
TOTAL	100,00%	100,00%

(*) : valeurs arrondies à l'unité la plus proche

Le tableau révèle bien une sur représentation logique des franchisés les plus anciens puisque 49% environ des membres de ces commissions ont une ancienneté supérieure à 5 ans alors que la proportion d'anciens franchisés de ces mêmes réseaux est de 34%. Inversement, il y a sous représentation des franchisés les plus jeunes du réseau puisque ces derniers représentent 35% des membres des réseaux alors qu'ils ne participent à ces commissions que dans une proportion de 6%.

Les franchisés peuvent être consultés à d'autres moments et notamment lors de conseils ou comités. Nous avons demandé aux franchiseurs s'ils sollicitaient leurs franchisés et quel profil ils avaient. Cette sollicitation est un facteur d'intégration des partenaires dans la gestion du réseau et plus particulièrement dans son évolution (concept, pratiques). Les franchisés sont sollicités dans 84,8% des cas (28 sur 33). Les franchiseurs s'adressent en priorité aux franchisés les plus performants (75% des cas)[47] et aux franchisés spécialistes du secteur (67,9%). Viennent ensuite les franchisés ayant au moins 2 ans d'ancienneté avec un taux de sollicitation de 53,6%. On peut encore noter le faible taux de sollicitation des anciens salariés du réseau qui n'est que de 46,4% alors que ces franchisés ont normalement une très bonne connaissance du concept et du réseau en général (peut-être manquent-ils de sens critique ?).

[47] Calcul effectué en prenant en compte les réponses « assez souvent » et « très souvent » soit 21 cas sur 28.

Fréquence de sollicitation des franchisés par les franchiseurs selon leur profil

	Jamais	Rarement	Occasion nellement	Assez souvent	Très souvent
franchisés anciens salariés du réseau	5	1	**9**	6	7
franchisés spécialistes du secteur	1	1	7	**11**	8
tous les franchisés sans exception	4	4	**8**	5	7
franchisés ayant au moins 2 ans d'ancienneté	1	4	8	**8**	7
franchisés les plus performants	0	0	7	9	**12**

L'étude d'un des mécanismes de contrôle social confirme qu'il y a développement d'une participation plus active dans la vie du réseau au fur et à mesure de la relation avec une représentation plus particulière des franchisés les plus expérimentés (spécialistes du secteur) et les plus anciens (plus de 5 ans d'ancienneté). Ces résultats donnent aux propositions 5 et 6 une certaine validité sur le développement de la dimension sociale du contrôle en phase 3 et 4. La confiance entre les partenaires passe par un partenariat actif entre franchiseur et franchisé permettant de pérenniser la relation et l'installer dans la durée (au-delà du renouvellement du contrat).

Proposition 5

En phase 3, de stabilisation-maturité de l'exploitation de l'unité franchisée, la dimension sociale du contrôle dans la franchise se développe et conditionne largement la pérennisation de la relation franchiseur franchisé.

Proposition 6

En phase 4, de reconduction de la relation, le contrôle du franchiseur sur le franchisé passe essentiellement par la dimension sociale et la pérennité de la relation est assurée si la confiance se développe entre les partenaires.

En résumé, nous avons pu observer une modification sensible dans la gestion de la relation entre un début d'exploitation marqué par la prédominance du contrôle de conformité, par la finalisation du transfert des savoir-faire et par une adhésion de fait des franchisés. Au-delà de la phase n° 2, on constate une diminution de la fréquence des visites et une participation plus active à la vie du réseau des franchisés les plus expérimentés, les plus performants et donc les plus anciens. La dimension sociale se développe en phase 3 et 4 et conditionne la réussite du partenariat et sa poursuite.

3.4. Contrôle et cycle de vie du réseau

Nous avons constaté une certaine évolution dans les comportements de contrôle durant la relation. Cela se traduit par une diminution du nombre de visites, des situations conflictuelles qui se développent dans le second tiers du contrat, une participation plus active des franchisés dans la vie du réseau au-delà d'une certaine ancienneté.

La relation s'inscrit également dans une autre perspective temporelle celle du réseau (Chanut, 2007). La prise en compte de la dimension système apporte un éclairage différent et complémentaire de la dynamique du contrôle. Nous avons interrogé les franchiseurs sur l'évolution de leurs pratiques de contrôle depuis la création de leur réseau et les raisons qui ont déterminé ces changements. Sur les 33 enseignes, 6 déclarent n'avoir jamais modifié leurs pratiques. Ces 6 enseignes ont une ancienneté moyenne de 13 ans alors que la moyenne de toutes les enseignes est de 18 ans. Elles comptent en moyenne 54 unités environ alors que celle de toutes les enseignes est de 63 environ. A la vue de ces deux critères, elles ne représentent pas forcément des réseaux très jeunes et donc peu étendus ce qui pourrait justifier d'une absence de changement.

Lorsque des changements se sont produits soit 27 enseignes sur 33, ils ont été plutôt consécutifs à un développement du réseau que ce soit au niveau du nombre d'unités ou du maillage du territoire. Le tableau reprend les raisons qui ont motivé ces changements. Le nombre de citations est supérieur à 27 en raison de la question à choix multiple.

Raisons motivant des changements dans l'organisation du contrôle

	Nombre de citations
ancienneté du réseau	4
nombre croissant d'unités franchisées	**22**
maillage du territoire	**13**
réduction des coûts d'animation	2
changement de direction	4

Lorsque des changements ont été opérés, ils se sont traduits principalement par une intensification des modalités de contrôle avec un accroissement des visites, l'organisation de réunions en plus grand nombre, une augmentation des fréquences de *reporting* et l'adoption de nouvelles modalités de contrôle. Cela se traduit par une intensification du contrôle suite au développement du réseau. Le système de contrôle se structure au fur et à mesure du

développement du réseau. Le tableau suivant reprend la nature des changements intervenus lors de l'évolution du système de contrôle. Le nombre de citation est supérieur à 27 en raison de la question à choix multiple.

Nature des changements intervenus suite à la modification du système de contrôle

		Nombre de citations
nombre de visites	plus	**21**
	moins	0
fréquence de *reporting*	plus	**9**
	moins	1
nombre de réunions	plus	**13**
	moins	2
modalités de contrôle	abandon de certaines	0
	adoption de nouvelles	**10**
système d'information et de communication	changement de système informatique	6

Concernant l'adoption de nouvelles modalités de contrôle, elles sont représentées par la mise en place d'audits, le recours aux clients « mystère », la formalisation du contrôle du concept (fiche visite, constat) et la mise en place d'un contrôle à distance par visioconférence.

En étudiant l'évolution du système de contrôle au côté de l'évolution de l'utilisation des mécanismes tout au long de la relation, on constate une double dynamique. L'une à un niveau global c'est-à-dire celui de l'organisation qui se structure en fonction de paliers de développement (on retrouve la notion de seuils de formalisation du contrôle de gestion) et qui se traduit par un développement des modalités existantes et l'adoption de nouvelles modalités de contrôle. La seconde au niveau de la mise en œuvre des leviers de contrôle dans la relation entre le franchiseur et le franchisé avec une utilisation différenciée des mécanismes selon le moment de la relation. La dynamique du système de contrôle bien que présente ne remet pas en question notre modèle dans la mesure où même si un réseau n'a pas entièrement structuré son système il n'en est pas absent pour autant à son origine sous peine de ne pas être considéré comme un réseau de franchise.

4. Synthèse des résultats

L'étude auprès des franchiseurs avait comme objectif de décrire les leviers du contrôle utilisés dans la franchise et d'appréhender une certaine dynamique du contrôle. Pour des raisons de significativité statistique, nous n'avons pu procéder à des analyses bivariées à l'exception du test de comparaison de moyennes sur les visites. Cependant, nous avons, par des analyses univariées, pu décrire les leviers de contrôle réellement mis en œuvre au sein de ces réseaux. Ce premier travail confirme certaines de nos propositions.

4.1. Identification des leviers du contrôle

De façon synthétique, cette première analyse des résultats a permis de mettre en évidence l'utilisation de différents leviers du contrôle à trois niveaux :

- Un contrôle de conformité des opérations réalisé par les visites des délégués, les clients « mystère », les audits, le traitement des plaintes des clients. La formation initiale contribue au contrôle de conformité par le formatage des futurs comportements du franchisé. Les autres mécanismes ont pour objet de vérifier le respect du concept, la bonne application des savoir-faire et de proposer des améliorations (formation continue) ;
- Un contrôle de l'efficacité de l'exploitation avec les procédures de *reporting*, l'utilisation d'outils de gestion. Ces mécanismes ont un double objectif celui de s'informer sur le niveau de performance de chaque unité et celui de proposer des conseils afin d'en améliorer l'efficience ;
- Un contrôle social avec les procédures de sélection, les différentes manifestations telles que les réunions, commissions, conventions. L'objectif est de développer la socialisation des partenaires, de favoriser le partenariat par un développement de celui-ci (développement en multi franchise) ou par une participation plus active des franchisés dans le réseau.

L'existence de ces différents leviers confirme la proposition n° 1 selon laquelle la mise en œuvre du contrôle dans la franchise repose sur une logique plurielle de contrôle par un

contrôle de conformité des opérations, un contrôle de l'efficacité de l'exploitation et un contrôle social.

L'analyse détaillée de la mise en œuvre du contrôle nous montre également qu'en phase 1 de pré-exploitation, le contrôle par la sélection et la formation repose sur une transmission unilatérale des savoir-faire de façon à garantir la conformité future dans la mise en œuvre des opérations confirmant ainsi la proposition n°3. En effet, pour la sélection la volonté de collaborer est le critère le plus important au regard des franchiseurs interrogés justifiant de l'importance de sélectionner des franchisés avec un esprit réseau. Cet esprit réseau peut se définir par deux caractéristiques indispensables que doit posséder le franchisé : le caractère indépendant de l'entrepreneur assumant ses propres risques et l'acceptation des règles de fonctionnement imposées par le franchiseur. En ce qui concerne la formation dans son ensemble, elle a vocation à transmettre les savoir-faire techniques et managériaux qui représentent le concept. Cette transmission par apprentissage doit montrer aux candidats franchisés non seulement la mise en œuvre du concept mais surtout leur faire adopter les comportements tels que les franchiseurs les attendent par la suite. Ainsi sélection et formation concourent à la conformité future des opérations.

Le début de l'exploitation, phase 2, se traduit par un contrôle orienté sur la conformité des opérations vérifiant ainsi la proposition n° 4. Les premiers mois d'exploitation confrontent le franchisé à la mise en œuvre des savoir-faire acquis lors de la formation initiale. La présence du franchiseur en tant que gardien des bonnes pratiques est alors plus importante (nombre de visites plus important). Les vérifications portent prioritairement, sur cette période, sur le respect du concept et des engagements.

L'analyse des résultats nous a également permis d'appréhender une partie de la dynamique du contrôle.

4.2. Dynamique temporelle des usages

Nous avons mis en évidence deux dynamiques avec une évolution du système de contrôle au sein même du réseau et une dynamique dans la mise en œuvre de certains mécanismes de contrôle.

Le système de contrôle dans son ensemble n'est pas statique et subit des modifications au cours du temps en raison principalement du développement du réseau que ce soit par le nombre d'unités ou par le maillage du territoire. Lorsque des changements interviennent, ils

se font par une intensification du contrôle et la mise en œuvre de modalités supplémentaires. La pérennité des réseaux passe donc par un système de contrôle formalisé et performant.

Au niveau de la relation entretenue entre le franchiseur et le franchisé, l'enquête nous a révélé une évolution dans certaines pratiques. Les pratiques de sélection et de formation diffèrent en fonction du profil du candidat et plus particulièrement pour les anciens salariés du réseau. Cela s'explique par une connaissance parfaite des candidats ne nécessitant pas les mêmes procédures de sélection. La formation est également réduite car le candidat connaît le concept et son application. Dans certains cas elle n'est pas inexistante car si le savoir-faire est technique, il est également managérial et gestionnaire. Ce sont des compétences que certains ex salariés du réseau ne possèdent pas de façon évidente[48].

Le contrôle de conformité des opérations très important en début d'exploitation (phase 2) se révèle moins opérant sur les phases suivantes (phase 3 et 4) validant la proposition n° 5 dans sa première partie. Un test de comparaison des moyennes de visites nous a montré une décroissance significative de ce nombre entre le début et la suite de l'exploitation. Dans le même temps, une analyse des situations conflictuelles a révélé que celles-ci se produisaient plutôt dans le 2ème tiers du contrat pour des raisons de manque de respect du concept principalement.

Le contrôle social se révèle être dynamique par l'analyse de la composition des commissions thématiques justifiant les propositions n° 5 dans sa seconde partie et n° 6. Les commissions thématiques sont presque majoritairement composées de franchisés ayant au moins 5 ans d'ancienneté (49% environ) et à 45% de franchisés ayant entre 2 et 5 ans d'ancienneté. Cette participation nous montre un développement de la dimension sociale du contrôle cherchant à fidéliser les anciens franchisés par une participation plus active de ces derniers dans la vie du réseau. Cette action correspond à une gestion collective des intérêts propre à la franchise par la mise en commun des expériences, connaissances et compétences de chacun. Un franchiseur s'attachant les services d'un franchisé ancien à ce niveau peut avoir l'assurance d'un partenariat réussi et basé sur la confiance.

L'analyse des résultats franchiseurs nous a permis de répondre à la question des mécanismes de contrôle mais ne confirme qu'en partie la dynamique proposée dans notre modèle. Compte tenu du nombre de réponses (33), nous n'avons pu pratiquer des tests d'hypothèses significatifs sur la dynamique mais encore une fois, l'objectif prioritaire était de

[48] L'interview du franchisé f7 nous a montré cette nécessité (cf. chapitre 2)

décrire les leviers de contrôle dans la franchise. A ce stade notre travail de recherche n'est pas clos dans la mesure où il nous faut tester les hypothèses de dynamique du contrôle relatives à notre modèle de recherche. L'évolution du contrôle tout au long de la relation ne peut, à notre sens, être mise en évidence qu'en étudiant la réalité des pratiques du terrain autrement dit chez les franchisés. C'est la raison pour laquelle, nous avons mené ensuite une enquête auprès des franchisés des 33 franchiseurs répondants afin de tester les modalités de contrôle tout au long de la relation par comparaisons et tests des pratiques selon leur ancienneté dans les réseaux.

Chapitre 5 :

Les résultats de l’enquête « franchisés »

Introduction

Le travail de recherche sur les leviers du contrôle et leur dynamique tout au long de la relation franchiseur franchisé se poursuit avec une seconde enquête à destination des franchisés. La première étude correspondait à une approche descriptive du contrôle en identifiant les différentes pratiques. Comme nous l'avons précisé en conclusion du chapitre précédent, cette enquête auprès des franchisés doit répondre au second objectif de notre travail celui d'appréhender la dynamique du contrôle dans la franchise. Ceci n'est possible finement qu'avec les réponses des franchisés. A cet effet, nous avons constitué un échantillon stratifié de franchisés (460 franchisés à interroger) à partir des franchiseurs répondants. Sur les 258 questionnaires complétés, nous en avons retenu pour analyse statistique 250. Les huit questionnaires éliminés étaient insuffisamment complets pour être pris en compte. A partir des phases identifiées dans notre modèle, nous analyserons les différents leviers dans le temps donc en fonction de l'ancienneté du franchisé pour confirmer ou infirmer les hypothèses illustrant nos différentes propositions. Dans une première section, nous présenterons les caractéristiques des sondés puis dans les deux sections suivantes, les hypothèses relatives aux leviers et à la dynamique seront testées. Dans une dernière section, une synthèse des résultats sera élaborée.

1. Caractéristiques des sondés

Notre base de sondage des franchisés est constituée de 1 864 références[49] correspondant aux 33 enseignes ayant répondu à notre enquête franchiseur. Comme il l'a été décrit dans le chapitre 3, nous avons sélectionné un échantillon stratifié sur les secteurs d'activité de 460 franchisés. Suite aux réponses, nous obtenons pour l'échantillon la précision suivante.

A partir d'une proportion de 50 % obtenus dans un échantillon de 250 observations, la proportion estimée dans la population est comprise dans la fourchette (ou intervalle de confiance) : 43.80% < p < 56.20%. L'erreur potentielle est donc de 6.20%. D'une manière plus générale, l'erreur maximum (atteinte pour une fréquence de 50%) sur cet échantillon est de

[49] Ce nombre correspond à l'ensemble des franchisés référencés juste avant de réaliser notre étude. La taille des réseaux s'ajuste régulièrement par les entrées et sorties ce qui confère à cette donnée une validité limitée.

6.20%, ce qui caractérise sa précision. Ce résultat, établi au risque de 5%, est fondé sur la théorie des sondages aléatoires.

1.1. Analyse de la stratification

Nous avons réparti notre échantillon de 460 franchisés parmi les 5 grands secteurs d'activité identifiés. Le tableau 17 suivant récapitule le pourcentage de franchisés à interroger pour chaque secteur et celui effectivement interrogée.

Tableau 17 : Comparaison des franchisés à interroger et interrogés
(selon stratification)

Secteur d'activité	%	Nombre de franchisés	%	Nombre de franchisés
	à interroger par stratification		interrogé(s)	
Réparation automobile	34,17%	157	33,6%	84
Fleurs	20,60%	95	23,2%	58
Restauration à thème	8,69%	40	10,0%	25
Petite restauration	16,79%	77	12,4%	31
Terminaux de cuisson	19,75%	91	20,8%	52
Total		460		250

En comparant les pourcentages attendus (proportion à interroger) de notre stratification et les pourcentages obtenus (proportion interrogée), nous avons une représentation des secteurs d'activité tout à fait conforme ce qui ne nécessite pas de redressement pour l'analyse.

Au niveau de chaque secteur d'activité, la part de franchisés sélectionnés et ayant répondu à notre enquête varie de 40,3% (Petite restauration : 31/77) pour la plus faible à 62,5% (Restauration à thème : 25/40) pour la plus élevée. Nous obtenons une représentation satisfaisante des franchisés de chacun des secteurs. Le secteur de la petite restauration est le moins bien représenté. Cela se justifie par les difficultés rencontrées pour interroger les responsables. Nous avons eu affaire soit à des franchisés investisseurs possédant plusieurs unités et absents de celles-ci donc impossible à joindre ou très difficilement soit à des exploitants de leur unité mais trop occupés (peu de personnel comparé aux autres secteurs) compte tenu de l'amplitude horaire de leur magasin. Pour rappel, nous avions rencontré des difficultés semblables pour contacter les franchiseurs de ce secteur d'activité.

1.2. Caractéristiques des répondants

Nous allons identifier les franchisés répondants en fonction de critères discriminants tels que la durée du contrat, l'ancienneté des franchisés, leur profil d'origine, le nombre d'unités détenus. Pour chacun de ces critères, nous les observerons globalement et par secteur d'activité.

1.2.1. La durée du contrat

Les contrats proposés ont une durée variable comprise entre 5 ans pour le plus court et 10 ans pour le plus long. En tout, 5 valeurs différentes ont été citées avec des contrats de 5, 6, 7, 9 et 10 ans dont le tableau suivant donne la répartition.

Répartition des répondants selon la durée du contrat

durée du contrat	Nombre de citations	Fréquence
5 ans	38	15,2%
6 ans	2	0,8%
7 ans	**110**	44,0%
9 ans	30	12,0%
10 ans	70	28,0%
Total	250	100%

La durée moyenne d'un contrat est comprise entre 7 et 8 ans (7,77). Cette durée peut se comprendre au regard de l'importance des investissements à réaliser au départ sachant que la durée du contrat correspond en règle générale au délai nécessaire pour amortir les investissements initiaux. A partir de ces valeurs, nous pouvons définir deux groupes avec d'une part les contrats courts de 5 à 7 ans et les contrats longs de 9 et 10 ans. Une analyse en fonction des secteurs d'activité nous donne la répartition suivante :

Répartition des répondants en fonction de la durée du contrat et des secteurs d'activité

Durée du contrat	Réparation automobile	Fleurs	Petite restauration	Restauration à thème	Terminaux de cuisson
5 ans	27	0	1	0	10
6 ans	0	0	2	0	0
7 ans	0	**58**	10	4	**38**
9 ans	18	0	2	6	4
10 ans	**39**	0	**16**	**15**	0

La durée moyenne du contrat par secteur est :

- terminaux de cuisson : 6,8 ans
- fleurs : 7 ans
- réparation automobile : 8,2 ans
- petite restauration : 8,5 ans
- restauration à thème : 9,3 ans

La répartition des durées moyennes suit le classement des investissements où nous retrouvons les durées de contrat les plus longues pour les secteurs où les investissements initiaux sont les plus importants.

1.2.2. L'ancienneté des franchisés dans le réseau

Le modèle proposé envisage la relation franchiseur franchisé en 4 phases. Les phases 2, 3 et 4 se distinguent selon l'ancienneté du franchisé dans le réseau. Le test de nos hypothèses repose en partie sur un croisement de variables dont celle de l'ancienneté comme variable explicative. Nous avons demandé aux franchisés de nous indiquer en années leur ancienneté dans le réseau. La variable ancienneté (variable numérique à l'origine) a été transformée en variable qualitative sous forme de classes. Nous avons identifié cinq classes dans un premier temps résumées dans le tableau suivant.

Répartition des répondants selon leur ancienneté (mise en classes)

	Nombre de citations	Fréquence
de 0 à 3 ans d'ancienneté	86	34,4%
plus de 3 ans à 7 ans	81	32,4%
plus de 7 ans à 10 ans	42	16,8%
plus de 10 ans à 25 ans	36	14,4%
plus de 25 ans	5	2,0%
Total	250	100%

A partir de la répartition des effectifs et afin d'avoir des classes d'amplitude équivalente pour réaliser les tests sur les phases 2, 3 et 4, nous avons regroupé les trois dernières classes. Ces trois classes correspondent à trois profils d'ancienneté que nous rapprocherons des trois phases. Ainsi, la phase 2 correspond à un profil d'ancienneté nommé « franchisés jeunes » pour une ancienneté comprise entre 0 et 3 ans. La phase 3 correspond à un profil d'ancienneté nommé « franchisés intermédiaires » pour une ancienneté de plus de 3 ans jusqu'à 7 ans (inclus). Enfin la phase 4 correspond à un profil d'ancienneté nommé « franchisés matures » pour une ancienneté de plus de 7 ans. Le tableau suivant regroupe les effectifs selon les trois profils définis.

Répartition des effectifs franchisés selon les trois phases

	Nombre de citations	Fréquence
franchisés jeunes	86	34,4%
franchisés intermédiaires	81	32,4%
franchisés matures	83	33,2%
Total	250	100%

A partir de ces profils d'ancienneté, nous allons analyser la dépendance entre les profils et les secteurs d'activité afin d'observer une répartition homogène ou non des effectifs selon les secteurs. En croisant le profil d'ancienneté et les secteurs d'activité, on constate par un test du Chi2 une dépendance significative entre les deux variables sur les secteurs de la réparation automobile, de la fleur et des terminaux de cuisson.

Croisement des variables de profil d'ancienneté avec les secteurs d'activité

	Réparation automobile	Fleurs	Petite restauration	Restauration à thème	Terminaux de cuisson	Total
franchisés jeunes	20	30	15	14	7	86
franchisés intermédiaires	19	21	8	5	28	81
franchisés matures	45	7	8	6	17	83

Les cellules grisées sont celles pour lesquelles l'effectif réel est nettement supérieur ou inférieur à l'effectif théorique

Le test du Chi2 nous permet de tester deux variables qualitatives par l'hypothèse H_0 suivante : le profil d'ancienneté des franchisés et les secteurs d'activité ne sont pas liés.

Nombre de degrés de liberté (ddl) : 8 (nombre obtenu en multipliant le nombre de modalités en colonne – 1 par le nombre de modalités en ligne – 1 soit (5-1) * (3-1) = 8).

Le Chi2 calculé est de 50,76

D'après la table de distribution du Chi2 pour un risque d'erreur de 5% (seuil normalement admis fixant à 5% le risque de se tromper en rejetant l'hypothèse H_0 alors qu'elle est vraie), nous lisons :

Chi2 = 15,51 (table) < Chi2 calculé = 50,76. L'hypothèse H_0 est rejetée au profit de l'hypothèse alternative d'une dépendance très significative entre les deux variables.

Pour la suite de nos tests, nous rédigerons les résultats des tests de Chi2 de la façon suivante :

La dépendance est très significative. Chi2 = 50,76, ddl = 8, 1-p = >99,99%.

Les franchisés matures sont plus présents dans le secteur de la réparation automobile alors qu'ils sont sous représentés dans le secteur de la fleur. Cela s'explique par l'ancienneté de chacun de ces secteurs ; les enseignes de la réparation automobile sont en moyenne plus anciennes que celles du secteur de la fleur (25 ans en moyenne pour la réparation automobile contre 13 ans pour la fleur).

1.2.3. Le profil d'origine

Nous avons observé lors de l'enquête franchiseurs que le profil des franchisés avait un impact sur les pratiques de contrôle notamment sur la sélection, la formation, la participation aux commissions thématiques. Notre effectif de franchisés se répartit donc selon leur profil d'origine (profil du franchisé à son entrée dans le réseau). Les trois profils d'origine retenus sont les franchisés anciens salariés du réseau, les franchisés non spécialistes du secteur et les franchisés spécialistes de l'activité. Le tableau suivant donne la répartition des effectifs selon les 3 catégories proposées.

Répartition des effectifs selon les 3 profils d'origine

	Nombre de citations	Fréquence
anciens salariés du réseau	53	21,2%
candidats extérieurs non spécialistes du secteur d'activité	124	49,6%
candidats extérieurs spécialistes	73	29,2%
Total	250	100%

A titre de comparaison, nous avons rapproché la part des franchisés selon leur profil dans notre échantillon de celle communiquée par les franchiseurs répondants de la première étude. Le tableau suivant nous en indique les répartitions.

Comparaison de la répartition des effectifs selon le profil d'origine des deux enquêtes

Profil d'origine	Pourcentage des effectifs de l'échantillon franchisés	Pourcentage des effectifs des franchiseurs répondants
anciens salariés réseau	21,2%	12,55%
non spécialistes du secteur	49,6%	61,00%
spécialistes du secteur	29,2%	26,45%

Entre l'enquête franchiseurs et celle des franchisés, nous constatons que la proportion de franchisés anciens salariés et spécialistes est plus importante dans notre échantillon que dans celui des franchiseurs avec un classement par ordre d'importance qui est néanmoins respecté. On peut envisager une propension des franchisés non spécialistes du secteur à moins communiquer que les deux autres profils.

En croisant les variables de profil d'origine des franchisés avec les secteurs d'activité, nous constatons dans le tableau suivant que la dépendance est très significative sur les secteurs de la fleur et de la restauration à thème.

Croisement des variables de profil d'origine avec les secteurs d'activité

	Réparation automobile	Fleurs	Petite restauration	Restauration à thème	Terminaux de cuisson	Total
anciens salariés du réseau	19	10	9	5	10	53
candidats extérieurs non spécialistes du secteur d'activité	34	41	15	7	27	124
candidats extérieurs spécialistes	31	7	7	13	15	73

Les cellules grisées sont celles pour lesquelles l'effectif réel est nettement supérieur ou inférieur à l'effectif théorique

La dépendance est très significative. Chi2 = 23,00, ddl = 8, 1-p = 99,66%.

Le test du Chi2 nous permet de tester les deux variables qualitatives par l'hypothèse H_0 suivante : le profil d'origine des franchisés et les secteurs d'activité ne sont pas liés.

Nombre de degrés de liberté : 8

Le Chi2 calculé est de 23

D'après la table de distribution du Chi2 pour un risque d'erreur de 5% nous lisons :

Chi2 = 15,51 < Chi2 calculé = 23. L'hypothèse H_0 est rejetée au profit de l'hypothèse alternative d'une dépendance très significative entre les deux variables.

Les candidats non spécialistes du secteur sont plus présents dans le secteur de la fleur alors que les spécialistes se trouvent davantage dans la restauration à thème. Encore une fois, les spécificités de chaque secteur peuvent justifier cette répartition. Le domaine de la fleur est un secteur abordable pour un non spécialiste en raison d'une activité essentiellement tournée vers la distribution et la composition. Alors que la restauration à thème est beaucoup plus exigeante à tous niveaux (investissements, gestion des équipes salle et cuisine, appréciation qualitative des plats servis, respect de l'hygiène) et nécessite pour certains réseaux l'emploi de spécialistes (cf. remarques du franchiseur F10).

1.2.4. Le nombre d'unités détenues

Deux catégories de franchisés se distinguent dans la franchise. Il y a les franchisés exploitants qui possèdent une seule unité, la gèrent à plein temps et sont présents continuellement. La seconde catégorie correspond aux franchisés investisseurs qui pratiquent la multi franchise c'est-à-dire qu'ils possèdent plusieurs unités au sein du même réseau. Le tableau suivant nous indique la répartition des effectifs selon le nombre d'unités détenues.

Répartition des effectifs en fonction du nombre d'unités possédées

Unités détenues	Nombre de citations	Fréquence
1	**176**	70,4%
2	46	18,4%
3	15	6,0%
4	5	2,0%
5	3	1,2%
6	4	1,6%
7	1	0,4%
Total	250	100,0%

Les franchisés de notre échantillon sont plutôt des entrepreneurs que des investisseurs puisque dans 70,4% des cas (176/250) ceux interrogés ne possèdent qu'une seule unité. Le

nombre moyen d'unités possédées par les 250 franchisés interrogés est de 1,52. La multi franchise (2 unités et plus possédées) est pratiqué dans 29,6% des cas avec un nombre moyen d'unités de 2,74. Comme nous l'avons déjà évoqué, les franchisés investisseurs sont plus difficiles à joindre et peuvent justifier de cette représentation.

Le tableau suivant donne le nombre moyen d'unités détenues par les franchisés en fonction des secteurs d'activité.

Moyennes d'unités possédées selon les secteurs d'activité

	Nombre moyen d'unités possédées
Réparation automobile	1,39
Fleurs	1,47
Petite restauration	**2,48**
Restauration à thème	1,40
Terminaux de cuisson	**1,25**
Moyenne tous secteurs	1,52

Deux secteurs présentent des moyennes significativement différentes de l'ensemble. Le nombre moyen d'unités possédées dans la petite restauration est de 2,48 soit une moyenne supérieure d'un point à l'ensemble. Le dynamisme de ce secteur explique certainement l'engouement et le choix de ce type d'activité. Le comportement des consommateurs pour une restauration rapide et bon marché attire les investisseurs pour ce type de commerce. La rentabilité permise par ce type d'activité explique également cette moyenne. Les coûts d'exploitation y sont bien moins élevés que dans le cadre d'une restauration assise. A l'inverse, le secteur des terminaux de cuisson présente une moyenne plus faible que pour l'ensemble. Le montant des investissements nécessaires peut expliquer cette faiblesse puisque après la restauration à thème, c'est le secteur nécessitant le plus d'investissement en moyenne un peu plus de 300 000 €.

Nous allons maintenant observer comment les unités sont réparties en fonction du profil d'ancienneté du franchisé d'une part puis en fonction du profil d'origine des franchisés d'autre part.

Nombre moyen d'unités détenues en fonction du profil d'ancienneté

	Nombre moyen d'unités détenues
franchisés jeunes	1,37
franchisés intermédiaires	1,41
franchisés matures	**1,77**
moyenne tous profils	1,52

On constate que le partenariat se développe avec le temps puisque la moyenne d'unités possédées par les franchisés matures est significativement plus élevée que pour les deux autres profils. L'ouverture de plusieurs points de vente peut se concevoir comme le signal d'une coopération réussie et d'une confiance entre les partenaires.

Nombre moyen d'unités détenues en fonction du profil d'origine

	Nombre moyen d'unités détenues
anciens salariés du réseau	1,64
candidats extérieurs non spécialistes du secteur d'activité	1,48
candidats extérieurs spécialistes	1,48
moyenne tous profils	1,52

Le profil d'origine ne conditionne pas le nombre d'unités détenues. Même si les candidats peuvent être d'origines différentes, le développement du partenariat n'est pas réservé à une catégorie de candidat et confirme une certaine homogénéité des franchisés.

Ce constat est intéressant car il montre que le développement du partenariat repose sur une relation de confiance entre le franchiseur et son partenaire qui s'établit dans le temps. Elle peut être facilitée par l'antériorité du candidat dans le réseau si l'on observe la moyenne du nombre d'unités détenues par les anciens salariés (1,64) en comparaison des autres profils (1,48).

En résumé, l'analyse des différentes caractéristiques des franchisés de notre échantillon révèle une représentation plutôt homogène de celui-ci. La répartition des effectifs au niveau des secteurs d'activité est conforme à la stratification. La représentation des contrats selon leur durée entre court (de 5 à 7 ans) et long (9 et 10 ans) est équilibrée. De même la répartition des effectifs entre les profils d'ancienneté et d'origine des franchisés nous apporte une représentativité satisfaisante des différentes catégories pour la suite de nos tests statistiques.

2. Résultats sur les leviers du contrôle

L'enquête franchiseur a montré quels étaient les leviers de contrôle utilisés et comment ils l'étaient. Dans cette étude, nous cherchons à les analyser tels qu'ils sont mis en œuvre dans les unités selon le modèle proposé.

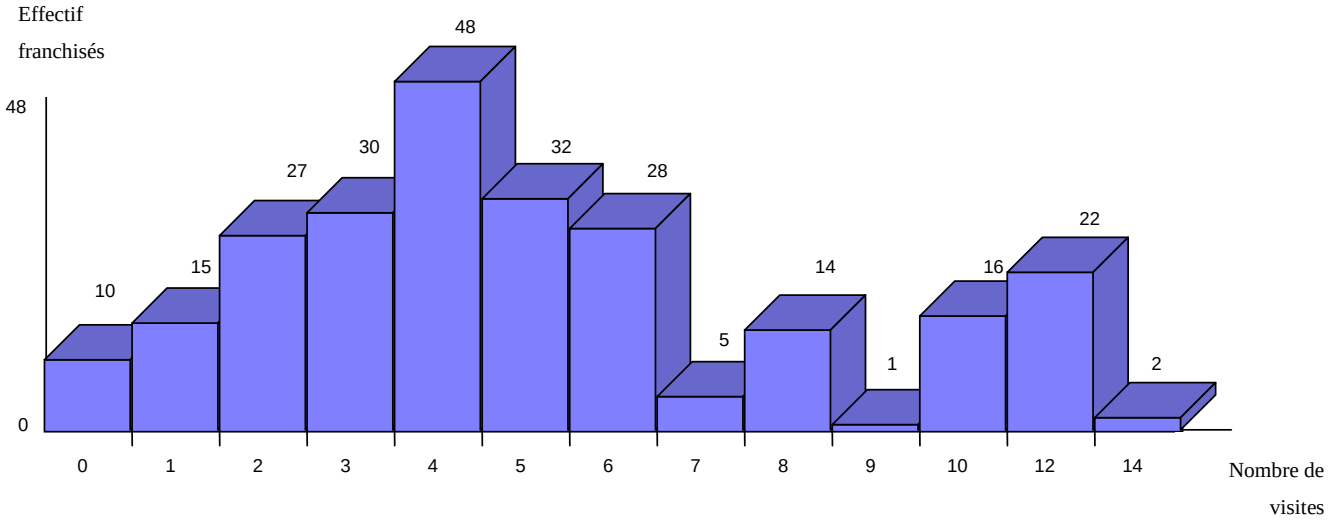
2.1. Le contrôle de conformité des opérations

Principalement le contrôle de conformité des opérations s'exerce par les visites des franchiseurs ou de leur représentant auquel sont adjoints des mécanismes non systématiques tels que les clients « mystère », les audits, et le traitement des plaintes des clients.

Afin d'observer s'il y avait une évolution temporelle dans l'utilisation de ces différents mécanismes, nous avons demandé aux franchisés de nous indiquer la fréquence de ces différents contrôles au cours des 12 derniers mois. Ainsi par comparaison des pratiques selon les différents profils d'ancienneté, nous serons à même de tester la dynamique du contrôle tout au long de la relation.

Le graphique ci-dessous représente la répartition des effectifs en fonction du nombre de visites réalisé ces 12 derniers mois. L'observation de cet histogramme ainsi que les paramètres de position (moyenne : 5,15 ; mode : 4 ; médiane : 4) nous indiquent que la distribution n'est pas normale mais plutôt bi modale. Cette absence de normalité est en partie révélatrice de pratiques de contrôle variables sur l'ensemble de l'effectif avec un certain étalement de la distribution.

Histogramme des effectifs en fonction du nombre de visites sur 12 mois



De ce premier constat, l'absence de normalité ne nous permet pas de considérer la moyenne comme la tendance centrale et comme paramètre statistiquement représentatif. Nous allons opérer une transformation de notre variable numérique (nombre de visites). Celle-ci sera transformée en variable qualitative sous forme de classes (regroupement des valeurs en 4 classes) ce qui nous permettra de réaliser des tests d'indépendance représentatifs statistiquement par la suite.

Regroupement des effectifs en classes en fonction du nombre de visites

Visites franchiseur	Nombre de citations	Fréquence
Aucune visite	10	4,0%
De 1 à 4 visites	120	48,0%
De 5 à 8 visites	79	31,6%
Plus de 8 visites	41	16,4%
Total	250	100%

L'enquête franchiseur nous a montré que dans 100% des cas, des visites étaient organisées dans les réseaux avec en moyenne 6,36 visites à l'année. La moyenne de l'enquête

franchisés est de 5,15 sur les 12 derniers mois donc inférieure. Le fait que 10 franchisés n'aient reçu aucune visite au cours des 12 derniers mois n'explique qu'en partie cette différence. Elle est certainement révélatrice d'une différence entre la description du contrôle faite par les franchiseurs et la réalité de celui-ci sur le terrain vérifié auprès des contrôlés. L'absence de visite pour 10 franchisés mérite de s'intéresser à leur profil au travers des caractéristiques suivantes :

- Au niveau du secteur d'activité : on les trouve principalement dans les secteurs de la réparation (3), de la fleur (3) et de la petite restauration (3) donc aucun secteur en particulier ;
- Au niveau de l'ancienneté des franchisés : 7 sur 10 sont des franchisés matures et les 3 autres des franchisés intermédiaires. Cela laisse augurer une diminution du contrôle sur la durée de la relation ;
- Au niveau du profil d'origine des franchisés : ils se répartissent équitablement entre les trois profils ;
- Au niveau du degré de satisfaction sur le déroulement des visites (en se basant sur les précédentes visites) : ils sont en majorité faiblement (6) ou pas satisfait (2) de celles-ci. Les motifs d'insatisfaction évoqués sur l'absence de visite sont le manque de sérieux de la tête de réseau, le manque de présence et d'écoute et le constat d'une animation positive durant les deux premières années puis plus aucune disponibilité par la suite.

Les franchisés n'ayant reçu aucune visite au cours des 12 derniers mois se classent parmi les franchisés les plus anciens se démarquant par leur insatisfaction sur ce mode de contrôle. L'absence de visite leur confère une certaine autonomie dans leurs pratiques qui peut se révéler préjudiciable pour le réseau en cas de comportement opportuniste.

Pour les franchisés ayant été visités au cours des 12 derniers mois, nous leur avons demandé quelle avait été, lors de la dernière visite, la proportion de temps consacrée au contrôle du concept et des savoir-faire, le temps consacré à l'appréciation de la performance et à la dimension sociale (soutien psychologique, socialisation). Pour faciliter la réponse, l'évaluation de ce temps s'est faite en considération de trois fourchettes : peu important avec moins de 20% du temps de la visite, moyennement important entre 20 et 40% du temps et très important avec plus de 40% du temps. Le tableau suivant en donne la répartition.

Répartition des effectifs en fonction du temps consacré aux différents contrôle lors de la dernière visite

	Faible importance (- 20%)	Importance moyenne (20 à 40%)	Forte importance (+ 40%)
vérification application concept et savoir-faire	76	74	**90**
appréciation performance	66	**107**	67
dimension sociale	93	**105**	42

Les effectifs pris en compte sont de 240 c'est-à-dire les 250 de notre échantillon diminué des 10 n'ayant reçu aucune visite.

Le temps consacré à la vérification du concept et des savoir-faire représente plus de 40% du temps de la visite dans 37,5% des cas (90/240). Le temps de visite est consacré à d'autres vérifications comme le contrôle de la performance avec entre 20 et 40% du temps de la visite soit 44,6% des cas (107/240). La dimension sociale du contrôle ne domine pas particulièrement puisque dans 82,5% elle représente moins de 40% du temps de la visite. Ceci montre bien que la visite a bien vocation à contrôler la conformité des opérations et plus spécifiquement le concept et les savoir-faire. Dans le même temps, ces visites ont des objectifs secondaires plus ou moins marqués avec l'appréciation des performances et le renforcement des liens entre les partenaires. Les visites ont vocation à corriger les comportements puisque suite à celles-ci des changements dans le pilotage de l'unité interviennent dans 69,6% des cas d'où l'importance de ce contrôle pour le franchiseur en matière de conformité. Si les visites sont un moyen pour le franchiseur de se rendre compte de l'exploitation du concept, les franchisés subissent-ils ce contrôle ou y trouvent-ils leur intérêt. Nous avons demandé aux franchisés d'évaluer en utilisant une échelle de satisfaction en 4 points leur satisfaction sur deux éléments. D'une part, sur le déroulement du contrôle qui traduit une acceptation ou non de celui-ci. Un niveau de satisfaction élevé signifie que le franchisé accepte les modalités et les conditions dans lesquelles celui-ci se déroule avec un contrôle direct. A l'inverse, un niveau d'insatisfaction est le signal d'un contrôle mal vécu. D'autre part, sur les enseignements tirés qui traduisent l'utilité du contrôle *a posteriori* pour le franchisé. Un niveau de satisfaction élevé signifie que les contrôles sont positifs pour le franchisé c'est-à-dire qu'ils permettent de gagner en performance alors qu'une insatisfaction sera le signal d'un contrôle qui n'apporte aucun changement positif pour l'unité donc inutile.

Le niveau de satisfaction concernant le déroulement des visites est relativement bon puisque 83,3% des franchisés en sont plutôt ou tout à fait satisfaits comme l'indique le tableau ci-dessous. Le contrôle est positivement vécu et plutôt bien accepté dans son ensemble.

Niveau de satisfaction des franchisés sur le déroulement des visites

	Nombre de citations	Fréquence
Pas satisfait	7	2,9%
Faiblement satisfait	33	13,8%
Plutôt satisfait	**152**	63,3%
Tout à fait satisfait	**48**	20,0%
Total	240	100%

Le degré de satisfaction sur les enseignements tirés de la visite c'est-à-dire son utilité au regard de la gestion de l'unité reste bon car comme le montre le tableau ci-dessous, 78% des franchisés ont une opinion favorable (plutôt satisfait et tout à fait satisfait) même si ce pourcentage est légèrement inférieur au précédent.

Niveau de satisfaction des franchisés sur les enseignements tirés des visites

	Nombre de citations	Fréquence
Pas satisfait	16	6,7%
Faiblement satisfait	37	15,4%
Plutôt satisfait	**159**	66,3%
Tout à fait satisfait	**28**	11,7%
Total	240	100%

Nous constatons que le niveau de satisfaction est moindre sur les apports de ces visites même s'il reste largement favorable. On peut traduire ce résultat par une attitude plutôt positive par rapport au contrôle (acceptation du contrôle) avec quelques réserves quant à son efficacité maximum pour le franchisé.

Pour les modalités extrêmes « pas satisfait » et « tout à fait satisfait » que ce soit sur le déroulement ou les enseignements, nous avons demandé aux franchisés de justifier leur choix par une question ouverte. Il ressort que les insatisfactions sur le déroulement et les enseignements des visites proviennent globalement d'un sentiment d'inutilité de la visite (« *ça ne change rien* » ; « *les remarques sont décalées* » ; « *discours trop général qui ne colle pas aux besoins de l'unité* » ; « *visites très peu constructives, juste pour dire bonjour* » ; « *visites pas assez fréquentes » ; « visites trop rares avec des vérifications pas assez approfondies* »). A l'inverse, la grande satisfaction des franchisés se justifie par un dynamisme des animateurs, par une grande écoute et réactivité et par la bonne gestion d'une relation de confiance (« *bon suivi et accompagnement* » ; « *bonne approche et analyse* » ; « *œil extérieur très utile* » ;

« *bonnes réponses aux attentes* » ; « *grande dynamique, bien encadré* » ; « *relation de confiance* » ; « *disponibilité* » ; « *animateurs compétents* »).

Les visites des clients « mystère » (ou appels) ne sont pas systématiquement utilisées par les différents réseaux de notre échantillon. Le tableau suivant reprend les réponses des franchisés quant au recours à ce mécanisme.

Recours à l'usage de clients « mystère »

	Nombre de citations	Fréquence
Clients « mystère »	**93**	37,2%
Appels mystère	33	13,2%
N'en a pas connaissance	28	11,2%
N'existe pas	**96**	38,4%
Total	250	100%

Pour 38,4% des franchisés interrogés, le réseau n'enverrait pas de clients « mystère » ou ne réaliserait pas d'appels « mystère ». On peut remarquer que dans 11,2% des cas, les franchisés ignorent si ce mode de contrôle existe. Deux explications sont possibles soit les franchiseurs n'informent pas directement les franchisés des rapports établis par les clients « mystère » et se réservent l'information soit il n'y a effectivement pas de client « mystère » et les franchisés l'ignorent. Dans un cas comme dans l'autre, cela traduit un manque de transparence dans le réseau puisque dans le premier cas il s'agirait de rétention d'informations et dans le second cas d'un manque de communication entre les partenaires.

Nous avons distingué les clients des appels « mystère » car ces derniers sont plus faciles à réaliser et normalement plus fréquents. La fréquence moyenne sur 12 mois de passage de clients « mystère » est de 4,76 alors que celle pour les appels « mystère » est de 11.

Si l'on retient les franchisés pour lesquels il y a recours aux clients ou appels « mystère » (soit 126 franchisés), ce mode de contrôle entraînent des changements dans le pilotage des unités dans 69,8% des cas soit une proportion équivalente aux changements intervenants suite aux visites. Le niveau de satisfaction sur les enseignements tirés de ces visites ou appels est relativement bon puisque 77,8% des franchisés sont plutôt (61,1%) et tout à fait satisfait (16,7%). Les franchisés insatisfaits de ce contrôle avancent un manque de réalisme de celui-ci (« *aucun apport intéressant* » ; « *je n'en vois pas l'utilité* » ; « *les appels*

ne sont pas représentatifs. Cela me parait aléatoire, c'est peu encourageant et peu motivant » ; « *les remarques ne sont pas réalistes* » ; « *nous sommes assaillis de coups de téléphone et nous n'avons pas toujours le temps de les traiter correctement* »).

Les audits comme le mécanisme précédent ne sont pas systématiquement utilisés. Sur 249 franchisés (1 non réponse), 101 ont déclaré aucun audit que l'on peut qualifier à l'aide du tableau suivant.

Justifications sur la non utilisation des audits

	Nombre de citations
commun avec les visites	5
n'existe pas	10
existe mais jamais pratiqué	58
existe mais pas pratiqué depuis 12 mois	28
Total	101

En analysant ce tableau, on constate que la pratique des audits est finalement assez généralisée (seul 10 franchisés déclarent qu'il ne s'en pratique pas). Lorsqu'il n'en a pas encore été pratiqué, cela peut se justifier par la faible ancienneté de certains franchisés de notre échantillon ce qui est le cas dans 41,4%. Cela peut s'expliquer également par le secteur d'activité comme la réparation automobile où pour l'une des enseignes un audit n'est pratiqué que pour le renouvellement du contrat soit au bout de 10 ans.

Le nombre moyen des audits pratiqués au cours des 12 derniers mois est compris entre 3 et 4 (3,6) soit un nombre inférieur à la moyenne communiquée par les franchiseurs (pour rappel : 4,78 / an). Nous avons demandé aux franchisés pour lesquels un audit a déjà été pratiqué (que ce soit au cours des 12 derniers mois (148) ou au-delà des 12 derniers mois (28) soit au total 176) si des changements sont intervenus suite à cet audit. Ce fut le cas pour 71% des répondants (125 / 176). Le niveau de satisfaction sur le déroulement des audits c'est-à-dire son organisation et sa réalisation est très bon puisque comme l'indique le tableau suivant, 86,4% des franchisés se considèrent plutôt (75%) et tout à fait satisfait (11,4%).

Niveau de satisfaction des franchisés sur le déroulement des audits

	Nombre de citations	Fréquence
Non réponse	8	4,6 %
Pas satisfait	5	2,8%
Faiblement satisfait	11	6,3%
Plutôt satisfait	132	75,0%
Tout à fait satisfait	20	11,4%
Total	176	100%

Les motifs d'insatisfaction sur le déroulement des audits proviennent d'un manque de professionnalisme ou de compétences sur les aspects techniques pour certains (« *audit très superficiel* » ; « *pas assez d'écoute, rien est fait, rien n'est pris en compte* »).

Le niveau de satisfaction sur les enseignements tirés des audits, à savoir l'utilité de l'audit pour la gestion de l'unité, est moindre mais reste très satisfaisant avec 80,1% d'opinion plutôt (72,7%) et tout à fait (7,4%) satisfait.

Le traitement des plaintes des clients est également un outil de contrôle pour le franchiseur puisqu'il est le témoin d'un dysfonctionnement dans la délivrance de la prestation au client. L'enquête franchiseurs nous a indiqué que tous les réseaux de notre échantillon ont mis en place une centralisation des réclamations. Au cours des 12 derniers mois, 50,8% des franchisés (127 / 250) ont eu affaire à des réclamations. Suite à celles-ci, des changements dans le pilotage de l'unité sont intervenus dans 50,4% des cas (64 / 127). Nous avons évalué le degré de satisfaction sur ce mécanisme en nous basant sur les franchisés ayant eu affaire à ce service au cours des 12 derniers mois (soit 127). Sur le fonctionnement de ce service, le niveau de satisfaction est de 81,2% d'opinion plutôt et tout à fait satisfait. Par fonctionnement, il s'agit de la centralisation des plaintes et leur traitement.

Niveau de satisfaction des franchisés sur le fonctionnement
du service de réclamation des clients

	Nombre de citations	Fréquence
Pas satisfait	5	3,9%
Faiblement satisfait	19	15,0%
Plutôt satisfait	75	59,1%
Tout à fait satisfait	28	22,1%
Total	127	100%

Sur les enseignements tirés de ce mécanisme c'est-à-dire en terme d'utilité pour la gestion de l'unité, le niveau de satisfaction est toujours satisfaisant mais légèrement inférieur avec un taux de 74,8 % d'opinion favorable (cf. tableau ci-dessous). Même si nous acceptons l'idée que ce mécanisme de contrôle met en évidence que quelque chose ne va pas (Stanworth, 1995), les niveaux de satisfaction ainsi que les changements induits par l'utilisation de ce mécanisme en font un outil utile et efficace en matière de contrôle de conformité des opérations.

Niveau de satisfaction des franchisés sur les enseignements tirés de la gestion des réclamations des clients

	Nombre de citations	Fréquence
Non réponse	1	0,8%
Pas satisfait	9	7,1%
Faiblement satisfait	22	17,3%
Plutôt satisfait	81	63,8%
Tout à fait satisfait	14	11,0%
Total	127	100%

Les principaux motifs d'insatisfaction sur ce mécanisme proviennent d'une part du décalage ressenti entre le descriptif des plaintes des clients et la réalité des faits et d'autre part des réponses disproportionnées suite à ces réclamations (« *les clients s'en servent pour se plaindre de tout et de n'importe quoi* » ; « *les réclamations sont souvent non justifiées et ne traduisent pas la réalité* » ; « l*es remarques ne sont pas fondées, les clients se croient tout permis si bien que le système n'est pas constructif* » ; « *les remarques ne sont pas le reflet de la réalité du terrain* » ; « *il n'y a pas d'aide du réseau dans la gestion des réclamations* » ; « *je ne suis pas du tout d'accord avec certaines mesures imposées en réponse aux réclamations clients* » ; « *remarques futiles et pas du tout réalistes* »).

En résumé, le contrôle de conformité des opérations s'exerce au moyen de divers modes de contrôle tels que les visites (systématique chez les franchiseurs et à 96% chez les franchisés (240/250)), les clients ou appels « mystère » (non systématique dans les deux enquêtes avec une certaine opacité chez les franchisés par la méconnaissance de l'application de ce mécanisme), les audits (non systématique dans les deux enquêtes avec une pratique chez les franchisés inférieur à celle donnée par les franchiseurs) et le traitement des plaintes des clients (commun à tous les réseaux mais utilisé selon les besoins chez les franchisés).

L'application de ces mécanismes dont l'objet est de vérifier que les comportements du franchisé sont conformes à ceux attendus est dans l'ensemble plutôt favorablement considérée plus dans l'organisation des contrôles que dans leurs apports. Le contrôle ne se limite pas à de simples vérifications puisque des changements interviennent dans 50 à 70% des cas selon les mécanismes.

2.2. Le contrôle de l'efficacité de l'exploitation

Nous avons observé dans l'enquête franchiseurs que ce contrôle s'exerce par une procédure de *reporting* plutôt informatisée et d'une assistance à la gestion avec la fourniture d'outils de gestion. Nous avons demandé aux franchisés si un logiciel de gestion et de communication les reliait au franchiseur. Une liaison informatique existe dans 81,2% des cas (203/250). Les franchisés reliés informatiquement estiment que leur franchiseur peut exercer :

- un contrôle sur la prestation dans 58,6% des cas ;
- un contrôle commercial de l'unité dans 67,5% des cas ;
- un contrôle de la performance financière dans 68% des cas ;
- un contrôle global du comportement dans 68% des cas.

On peut évoquer la visibilité pénétrante du contrôle (Boulay et Kalika, 2006) c'est à dire la possibilité offerte par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) de « *voir sans être vu* ». Si dans de nombreux cas, les franchiseurs ont un accès direct à l'information, les franchisés en sont conscients et n'y sont pas opposés pour la plupart. D'ailleurs lorsque c'est le cas, ils ne souscrivent pas au logiciel (47 cas sur 250 ; «*je ne veux pas d'un logiciel me reliant au franchiseur* »). Lorsque nous avons posé ces questions sur le contrôle par les TIC, les franchisés concernés se sont souvent justifiés (sans que cela ne leur soit demandé) de la façon suivante :

- « *les TIC ne sont qu'un droit de regard du franchiseur* » ;
- « *on se sent plutôt observé au début* » ;
- « *le logiciel de communication permet un contrôle comparatif, c'est un outil de travail pour faire avancer les choses* » ;
- « *j'ignore si le franchiseur peut contrôler à distance mais cela m'est égal pour l'instant* » ;
- « *concernant le contrôle, si on respecte le concept il n'y a rien à cacher donc la procédure est normale, le contrôle des comportements n'est pas négatif* » ;

- « *le contrôle sur la prestation se fait de façon positive* ».

Au fur et à mesure de la relation, le contrôle s'oriente vers une recherche d'efficience pour l'amélioration des performances. Nous avons demandé aux franchisés si leur franchiseur s'impliquait dans la gestion de la performance de leur unité en les aidant à l'analyse de leurs résultats et/ou en leur fournissant des outils de gestion. Dans 53,2% des cas (133 / 250) le franchiseur s'implique dans la gestion de la performance. Ce taux peut paraître faible mais il ne faut pas perdre de vue que le franchisé est un commerçant indépendant assumant le risque d'exploitation donc libre de ses choix en matière de gestion financière (« *l'implication dans la gestion ne se fait pas avec le franchiseur* » ; « *le franchiseur peut voir les chiffres mais il ne s'implique pas particulièrement* » ; « *il devrait s'impliquer dans la gestion des unités* » ; « *je ne veux pas d'implication dans la gestion pour des raisons d'indépendance* »). D'autre part, une trop grande ingérence du franchiseur peut être juridiquement requalifiée en contrat de travail pour le franchisé et conduire à l'annulation du contrat de franchise avec versement de dommages et intérêts. Hormis ces restrictions, la forme réseau en comparaison du commerce isolé offre des opportunités en matière de gestion par la possibilité de bénéficier de conseils et outils de ses partenaires que ce soit du franchiseur ou des autres membres du réseau. Dans 93,2% des cas (124 / 133), cette implication permet aux franchisés de bénéficier de conseils et outils du franchiseur et dans 83,5% des cas (111 / 133) cela leur permet de bénéficier des meilleures pratiques des collègues du réseau (benchmarking). Lorsque cette implication se fait, elle n'est pas considérée comme une perte d'autonomie dans 91% des cas (121 / 133) ce qui justifie cette dimension du contrôle (« *l'implication dans la gestion ne diminue pas l'autonomie car c'est un contrat au départ* » ; « *c'est un choix personnel que de ne pas être totalement autonome* »).

En résumé, le contrôle de l'efficacité de l'exploitation passe par un système d'information octroyant au franchiseur la possibilité d'observer directement ou indirectement la performance des franchisés. En dehors du rôle informatif du *reporting*, la pérennité d'un réseau ne peut être assurée que par la performance des unités qui le composent d'où l'intérêt et l'acception d'une implication dans la gestion.

2.3. Le contrôle social

Tout au long de la relation, des sessions telles que les réunions, conventions et commissions sont organisées afin de réunir les partenaires dans un but de socialisation, de fidélisation au réseau. Dans ces moments, il s'agit d'évoquer la vie du réseau, son fonctionnement, son développement et son évolution par des échanges entre les membres.

La pratique des réunions est quasi générale puisque seuls 4 franchisés déclarent qu'aucune réunion n'est organisée. Le tableau suivant mentionne les réponses des franchisés quant à leur participation aux réunions organisées par le franchiseur.

Pratiques des franchisés en matière de réunions

	Nombre de citations	Fréquence
assiste aux réunions	**214**	85,6%
n'y assiste pas	32	12,8%
pas de réunion organisée	4	1,6%
Total	250	100%

On peut noter que 12,8% des franchisés n'assistent pas aux réunions bien qu'il en soit organisé. Ces absences peuvent avoir deux origines soit un manque de temps ou l'éloignement par rapport au lieu de rendez-vous (« *je n'assiste pas aux réunions car je suis trop éloigné* ») soit un sentiment général d'insatisfaction sur le contrôle et l'animation qui ne les incite pas à participer. Sur les 32 franchisés concernés, 62,5% d'entre eux ont une perception moyenne (40,6%), passable (6,3%) et mauvaise (15,6%) du contrôle et de l'animation proposés par leur réseau.

Ceux assistant aux réunions y participent en moyenne sur 12 mois 3 fois soit une tous les 4 mois. Ce rythme de réunion est légèrement supérieur à la moyenne annoncée par les enseignes (2,6). Cela peut se comprendre au regard de la crise économique et de la sous activité engendrée. Dans ces périodes, la dimension de soutien même psychologique est importante pour que les franchisés ne se sentent pas totalement isolés. Le fait de savoir qu'ils ne sont pas les seuls en difficulté a un effet rassurant.

78,1% des franchisés ont une opinion favorable (plutôt et tout à fait satisfait) sur le déroulement des réunions quant à son organisation et sa fréquence.

Niveau de satisfaction des franchisés sur le déroulement des réunions

	Nombre de citations	Fréquence
Non réponse	6	2,8%
Pas satisfait	9	4,2%
Faiblement satisfait	32	15,0%
Plutôt satisfait	136	63,6%
Tout à fait satisfait	31	14,5%
Total	214	100%

Par contre le taux de satisfaction concernant l'utilité (enseignements tirés) de ces mêmes réunions est légèrement moindre puisque 70,6% (cf. tableau ci-dessous) ont une opinion favorable. L'utilité renseigne sur les apports de ces manifestations pour la gestion de l'unité.

Niveau de satisfaction des franchisés sur les enseignements tirés des réunions

	Nombre de citations	Fréquence
Non réponse	6	2,8%
Pas satisfait	10	4,7%
Faiblement satisfait	47	22,0%
Plutôt satisfait	131	61,2%
Tout à fait satisfait	20	9,4%
Total	214	100%

Les motifs d'insatisfaction sur le déroulement des réunions s'expliquent par des réunions qui sont trop figées, qui ne tiennent pas assez compte des demandes des franchisés et qui sont mal organisées (« *depuis le début il n'y a pas eu de changement significatif sur l'ordre du jour, nous avons toujours les mêmes discussions malgré les demandes particulières et ciblées* » ; « *manque de prise en compte des sujets souhaités par les franchisés* » ; « *manque de communication entre franchiseur et franchisés* » ; « *réunions en nombre insuffisant, aucun dialogue* » ; « *réunions trop courtes* » ; « *on passe trop de temps sur des choses futiles* » ; « *manque de compétences des employés du réseau* »). Sur les insatisfactions liées aux enseignements tirés des réunions, elles se justifient par le manque d'apport pour les unités (« *ce n'est que de l'information* » ; « *chacun vient pour faire valoir ses problèmes* » ; « *les informations ne remontent pas* » ; « *cela n'apporte rien car il n'y a pas de dialogue* »).

En dehors des réunions, des conventions sont organisées au rythme d'une tous les 12 mois en grande majorité. Le tableau suivant nous renseigne sur les pratiques des franchisés en matière de convention.

Pratiques des franchisés en matière de conventions

	Nombre de citations	Fréquence
assiste aux conventions	**157**	62,8%
n'existe pas	12	4,8%
existe mais n'y assiste pas	**81**	32,4%
Total	250	100%

On peut noter que 32,4% des franchisés n'ont pas assisté à la dernière convention. Cette proportion est importante car la convention est l'un des rares moments où le franchisé peut voir le réseau car elle réunit le franchiseur et son équipe d'une part et tous les membres du réseau d'autre part. Les franchisés qui n'y participent pas, ne présentent pas de caractéristiques dominantes que ce soit sur le secteur, leur ancienneté, leur profil d'origine ou leur niveau de satisfaction globale. On peut retenir le manque de temps pour y assister («*je n'assiste pas aux conventions par manque de temps* ») et le manque d'intérêt (« *je ne suis pas intéressé par les conventions* »).

La convention est un grand moment de communication entre les partenaires. A cet effet et afin de mesurer l'importance et la nature des communications, nous avons demandé aux franchisés d'évaluer sur le temps de la convention la proportion de temps consacrée à la communication du franchiseur vers les franchisés, des franchisés vers le franchiseur et des franchisés entre eux.

Degré d'importance du temps de communication entre les partenaires

	Non réponse	Faible importance (- de 20%)	Importance moyenne (20 à 40%)	Forte importance (+ de 40%)
communication du franchiseur vers les franchisés	4	32	53	**68**
communication des franchisés vers le franchiseur	4	**69**	**69**	15
communication entre franchisés	4	34	**64**	55

On peut observer que la communication se fait plus particulièrement dans un sens descendant du franchiseur vers les franchisés. A l'inverse, la communication ascendante des

franchisés vers le franchiseur ne domine pas en raison du nombre de participants. La communication entre franchisés est importante et se prolonge bien au-delà des sessions. Les conventions ont un caractère festif et convivial très marqué (« *ambiance Club Med pendant 3 jours* » ; « *ambiance de fête et de vacances* » ; « *c'est un bon moment de détente et de convivialité* » ; « *c'est l'occasion de discuter sans pression* » ; « *cela permet de se retrouver entre franchisés* » ; « *la majeure partie du temps est consacré à des loisirs et non à régler des comptes* »). Les conventions ont également une orientation stratégique avec des séances d'informations sur le concept et son avenir (« *c'est l'occasion de s'informer sur les nouveautés » ; « évocation des tendances à venir* » ; « *il y a beaucoup d'informations sur le réseau national et sur le réseau Europe* » ; « *information sur les campagnes à mettre en place, présentation du marché et développement du réseau* » ; « *plan bien fait, on va à l'essentiel avec une présentation des orientations à venir bien préparée* » ; « *présentation de la stratégie à venir* »). La dimension sociale est particulièrement travaillée avec une bonne réceptivité des franchisés (« *c'est un point de rencontre dans le réseau* » ; « *cela permet de décompresser, de sortir du magasin et de discuter avec des personnes du siège* » ; « *cela permet de rencontrer toutes les personnes du réseau et de discuter de ce qui nous intéresse* » ; « *chacun évoque son vécu* » ; « *grand messe* » ; « *moment d'imprégnation de la marque* » ; « *on apprend des choses, on est gonflé à bloc après. Les nouveautés apportent du chiffre d'affaires et des marges « suivez ce qu'on vous dit, on sait où on va et on s'en sortira* » (paroles de franchiseur rapportées par le franchisé) » »).

En grande majorité les franchisés sont satisfaits (82,2% de plutôt et tout à fait satisfait) de l'organisation des conventions et un peu moins des enseignements tirés (utilité pour la gestion de l'unité) de ces conventions (73,9% de plutôt et tout à fait satisfait). Les rares motifs d'insatisfaction tiennent au manque d'intérêt que présente une telle manifestation pour la gestion quotidienne de l'unité (« *aucun apport pour l'unité, décevant* » ; « *cela n'avance à rien et ne résout pas les problèmes* » ; « *pas intéressé pour passer 3 jours au Club Med, je n'en voit pas l'intérêt* »).

Un troisième mécanisme est représenté par les commissions thématiques. La participation des franchisés à ces manifestations n'est pas aussi systématique que pour les autres mécanismes. Le tableau suivant nous indique les pratiques des franchisés en matière de commissions.

Pratiques des franchisés en matière de commissions thématiques

	Nombre de citations	Fréquence
assiste aux commissions	89	35,6%
n'existe pas	41	16,4%
existe mais n'y assiste pas	120	48,0%
Total	250	100%

Seuls 35,6% des franchisés interrogés assistent à des commissions thématiques. Pour être plus précis si l'on retient les enseignes où il y a des commissions (soit 250 – 41 = 209), ce taux est de 42,6% (89 / 209). Pour ceux qui participent aux commissions, la fréquence moyenne annuelle se situe entre 2 et 3 (2,62). On peut noter que le reste des franchisés soit 57,4% (120 / 209) ne participent pas aux commissions. Cette proportion représentant une majorité, nous avons cherché à les catégoriser. Les non participants se trouvent principalement dans les secteurs de la réparation automobile et de la fleur avec 73,3% des effectifs. Par contre ils ne correspondent pas à un profil d'ancienneté particulier (répartition par tiers environ entre les franchisés jeunes, intermédiaires et matures). En comparant les proportions de franchisés selon leur origine, on note que les franchisés anciens salariés du réseau et les non spécialistes participent proportionnellement moins que les franchisés spécialistes du secteur. Cela conforte ce qui a été observé dans l'enquête franchiseurs avec une représentation plus importante des spécialistes dans les commissions.

En résumé, l'adhésion aux valeurs du réseau peut se mesurer par la participation aux différentes manifestations organisées par le franchiseur tout au long de la relation. Au niveau des réunions et conventions, le taux de participation est majoritaire respectivement 85,6% et 62,8%. Par contre pour les commissions (35,6%) qui ont plus vocation à travailler sur l'évolution des pratiques, celles-ci sont moins suivies. Ce taux plus faible peut s'expliquer par l'effet dissuasif d'une trop grande sollicitation des franchisés car entre le nombre moyen de réunions (3 fois par an), de convention (1 fois par an) et les commissions (2 à 3 fois par an) cela peut aller jusqu'à 7 manifestations par an. Il faut se représenter autant de journées d'absence au minimum et une perte de chiffre d'affaires lorsque le franchisé exploite seul son unité.

Cette première analyse des résultats par des tests essentiellement univariés nous a permis de dresser un état des pratiques concernant l'utilisation et la perception des leviers de

contrôle dans les franchises de service. Nous allons maintenant procéder à des analyses bivariées dont l'objectif sera de tester les hypothèses émises quant à la dynamique du contrôle dans la franchise selon les phases proposées dans notre modèle théorique.

3. Résultats sur la dynamique du contrôle

3.1. Test des hypothèses sur les fréquences de contrôle de conformité

Les visites représentent l'un des contrôles majeurs concernant la conformité des opérations. Dans notre modèle, nous avons mis en évidence qu'en début d'exploitation (phase 2) le contrôle portait essentiellement sur la vérification de la conformité mais que celui-ci diminuait au passage de la phase 3 (maturité stabilisation) par appropriation des savoir-faire. Les hypothèses 1, 2 et 3 ont pour objet de tester la dépendance entre les modes de contrôle de conformité (visites, clients « mystère » et audits) et les différentes phases.

Notre hypothèse 1 cherche à tester cette décroissance du contrôle de conformité par les visites tout au long de la relation c'est-à-dire sur les phases 2, 3 et 4. Nous avons deux variables, l'une variable quantitative représentant le contrôle de conformité par le nombre de visites effectuées par le franchiseur au cours des 12 derniers mois et l'autre variable qualitative représentant le profil d'ancienneté du franchisé selon les trois phases. Un test de comparaison de moyennes nous permettrait d'observer très clairement si les moyennes sont significativement différentes ce qui nous autoriserait à rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle les moyennes sont égales entre elles quelque soit les phases d'où l'absence d'évolution sur la durée. L'acceptation de l'hypothèse alternative signifierait que l'on observe un nombre de visites significativement différent selon les phases d'où une évolution sur la durée.

Ce test paramétrique n'aurait pas une grande valeur statistique en raison de la distribution de notre variable quantitative qui ne suit pas une distribution normale. Afin de tester notre hypothèse, nous disposons de deux autres solutions. Nous pouvons utiliser l'équivalent non paramétrique du test de comparaison de moyennes. Les tests non paramétriques permettent de s'affranchir des problèmes de distribution. Le test de Kruskal-Wallis permet de faire l'étude de liaisons entre une variable quantitative et une variable qualitative. Notre variable à expliquer est le nombre de visites et la variable explicative le

profil d'ancienneté. Notre hypothèse nulle (Ho) est la suivante : il y a indépendance entre les deux variables c'est-à-dire que le nombre de visites n'est pas lié à l'ancienneté du franchisé. L'utilisation de ce test nous donne les résultats suivants :

Chi2 de Kruskal-Wallis : 17.6155

Degrés de liberté : 2

P value = 0.0001496

La P value nous indique la probabilité de nous tromper en rejetant l'hypothèse de nullité soit 0,01496%. Compte tenu du seuil de significativité statistique de 5%, nous pouvons rejeter l'hypothèse nulle et accepter l'hypothèse alternative selon laquelle il y a dépendance entre les deux variables.

Une seconde solution consiste à transformer la variable quantitative en une variable qualitative sous forme de classes. Nous avons évoqué cette transformation dans ce chapitre sur l'étude des leviers. Disposant de deux variables qualitatives, nous allons par un test de Chi2 étudier l'indépendance des deux variables. Nous avons retenu dans notre test les franchisés pour lesquels au moins une visite a été effectuée au cours des 12 derniers mois soit un effectif de 240 sur les 250 réponses.

Croisement des variables du nombre annuel de visites et
du profil d'ancienneté du franchisé

Fréquence annuelle visites Profil ancienneté	De 1 à 4	De 5 à 8	Plus de 8	Total
Franchisés jeunes	37	25	24	86
Franchisés intermédiaires	34	29	15	78
Franchisés matures	49	25	2	76
Total	120	79	41	240

La dépendance est très significative au seuil de 5%. Chi2 = 20,88, degrés de liberté = 4, 1-p = 99,97%

Une comparaison des répartitions des différentes modalités nous donne les résultats suivants :

- La différence des répartitions entre 'Franchisés jeunes' et 'Franchisés matures' est très significative.Chi2= 19,75, 1-p = >99,99%.
- La différence des répartitions entre 'Franchisés jeunes' et 'Franchisés intermédiaires' n'est pas significative.Chi2= 2,12, 1-p = 65,26%.

- La différence des répartitions entre 'Franchisés intermédiaires' et 'Franchisés matures' est très significative.Chi2= 12,93, 1-p = 99,84%.
- La différence des répartitions entre 'De 1 à 4 visites' et 'Plus de 8 visites' est très significative.Chi2= 19,35, 1-p = 99,99%.
- La différence des répartitions entre 'De 1 à 4 visites' et 'De 5 à 8 visites' n'est pas significative.Chi2= 2,15, 1-p = 65,82%.
- La différence des répartitions entre 'De 5 à 8 visites' et 'Plus de 8 visites' est très significative.Chi2= 13,38, 1-p = 99,88%.

Que ce soit sur le profil ou le nombre de visite les modalités sont significativement différentes au seuil de 5% sauf entre les franchisés jeunes et les franchisés intermédiaires et lorsque le nombre de visites est compris de 1 à 4 et de 5 à 8.

Nous avons par ce double test montré que les variables sont significativement dépendantes signifiant que le nombre de visite est dépendant du profil d'ancienneté du franchisé. Pour apprécier la décroissance du contrôle, nous observons le nombre moyen de visites selon les profils d'ancienneté.

Moyennes annuelles de visites selon les profils d'ancienneté

Profil ancienneté	Moyenne annuelle visites
Franchisés jeunes	6,29
Franchisés intermédiaires	5,28
Franchisés matures	3,83
Moyenne générale	5,15

Nous constatons que le nombre moyen de visites est décroissant sur toute la durée de la relation avec une décroissance plus particulièrement marquée avec les franchisés matures correspondant à la phase 4 de notre séquençage de la relation. L'hypothèse 1 est donc validée et traduit une évolution dans l'utilisation de ce mécanisme sur la durée de la relation.

La seconde hypothèse vise à tester la dépendance entre les visites des clients « mystère » ou les appels « mystère » et le profil d'ancienneté du franchisé.

Nous avons deux variables : la variable à expliquer est le nombre de visites ou d'appels (variable quantitative) et la variable explicative est le profil d'ancienneté du franchisé (variable qualitative). Pour les mêmes raisons que les visites du franchiseur, nous transformons notre variable quantitative en variables qualitative sous forme de classes.

Nous procèderons à deux tests avec d'une part les clients « mystère » et d'autre part les appels « mystère ». En observant le tableau des valeurs des clients « mystère », le nombre de passages s'échelonne de 1 à 12 par an. Compte tenu des effectifs (93), nous les répartissons dans trois classes avec l'une représentant peu de visites (1 à 2 visites par an), une autre représentant un nombre de visites moyen (de 3 à 6 visites par an) et une dernière représentant un nombre élevé de visites (de 7 à 12 visites par an).

Classes des effectifs correspondant à la fréquence annuelle de passage des clients « mystère »

	Nombre de citations
1 à 2 passages / an	39
3 à 6 passages / an	32
7 à 12 passages / an	22
Total	93

Pour tester la dépendance de ces deux variables, nous avons procédé à un test du Chi2 entre la variable à expliquer le nombre de passage de clients « mystère » et la variable explicative le profil d'ancienneté des franchisés. Le tableau croisé des deux variables nous indique les effectifs suivants.

Croisement des variables du nombre annuel de passages de clients « mystère » et du profil d'ancienneté du franchisé

Fréquence annuelle de passages Profil ancienneté	1 à 2	3 à 6	7 à 12	Total
Franchisés jeunes	12	11	13	36
Franchisés intermédiaires	9	6	5	20
Franchisés matures	18	15	4	37
Total	39	32	22	93

La dépendance n'est pas significative. Chi2 = 6,71, ddl = 4, 1-p = 84,78%.

On ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle les deux variables sont indépendantes sans risque de se tromper au seuil de 5%. On ne peut donc pas établir de dépendance entre les deux variables. Un test de Kruskal-Wallis nous confirme la non dépendance des deux variables avec les résultats suivants :

Chi2 de Kruskal-Wallis : 4.2936

Degrés de liberté : 2

P value = 0.1169

La P value nous indique la probabilité de nous tromper en rejetant l'hypothèse de nullité soit 11,69%. Compte tenu du seuil de significativité statistique de 5%, nous ne pouvons pas rejeter l'hypothèse nulle.

L'observation de la répartition des effectifs des franchisés matures (37) nous montre cependant que 48,64% d'entre eux (18/37) n'ont qu'une à deux visites de clients « mystère » à l'année et 10,8% ont entre 7 et 12 visites à l'année. D'ailleurs si l'on compare la répartition des effectifs entre les' franchisés jeunes' et les 'franchisés matures' celle-ci est significative.

Chi2= 6,57, 1-p = 96,25%.

A titre indicatif, le tableau suivant nous donne le nombre moyen de passages de clients « mystère » selon les trois phases ou profil d'ancienneté.

Moyennes annuelles de passages de clients « mystère » selon les profils d'ancienneté

Profil ancienneté	Moyenne annuelle passages clients « mystère »
Franchisés jeunes	5,92
Franchisés intermédiaires	4,85
Franchisés matures	3,60
Total	4,76

On peut néanmoins observer sans significativité statistique démontrée une décroissance du nombre de passages de clients « mystère » sur les trois phases.

Les appels « mystère » ne représentent qu'un effectif de 33 franchisés. Compte tenu de la faiblesse des effectifs, nous ne réaliserons qu'un test de Kruskal-Wallis.

Chi2 de Kruskal-Wallis : 0.7987

Degrés de liberté : 2

P value = 0.6708

La P value nous indique la probabilité de nous tromper en rejetant l'hypothèse de nullité soit 67,08%. Compte tenu du seuil de significativité statistique de 5%, nous ne pouvons pas rejeter l'hypothèse nulle. Les deux variables ne sont pas dépendantes.

A la lumière des tests statistiques sur ces mécanismes (clients et appels « mystère »), l'hypothèse 2 n'est pas validée d'où une constante utilisation de ces mécanismes sur la durée de la relation.

L'étude de la dépendance entre la pratique des audits et les différentes phases (hypothèse 3) sera réalisée sur le même principe que le test de l'hypothèse 1 et 2.

Nous transformons la variable à expliquer (le nombre d'audit) en variable qualitative sous forme de classes avec trois classes (1 audit ; de 2 à 5 audits ; 6 audits et plus). Le test de l'hypothèse est réalisé par un test de Chi2 par croisement des deux variables. Nous avons retenu un effectif de 148 correspondant aux franchisés ayant subi au moins un audit au cours des 12 derniers mois.

Croisement des variables de la fréquence annuelle d'audits et du profil d'ancienneté du franchisé

Fréquence annuelle audits / Profil ancienneté	1	2 à 5	6 et plus	Total
Franchisés jeunes	21	25	5	51
Franchisés intermédiaires	12	21	14	47
Franchisés matures	22	18	10	50
Total	55	64	29	148

La dépendance est peu significative. Chi2 = 8,58, ddl = 4, 1-p = 92,73% (seuil de 10%).

Le test de Kruskal-Wallis confirme la quasi absence de significativité avec un résultat de :

Chi2 de Kruskal-Wallis : 4.543

Degrés de liberté : 2

P value = 0.1032

La P value nous indique la probabilité de nous tromper en rejetant l'hypothèse de nullité soit 10,32%. Compte tenu du seuil de significativité statistique de 5%, nous ne pouvons pas rejeter l'hypothèse nulle. Les deux variables ne sont pas dépendantes.

L'hypothèse 3 n'est pas validée au seuil de 5% mais le résultat du test du Chi2 traduit une certaine dépendance au seuil de 10%. Sans être évidente, l'évolution n'est pas totalement absente sur ce mécanisme.

Avec les trois premières hypothèses, notre objectif était de tester la dynamique temporelle dans l'utilisation des leviers de contrôle de conformité avec les visites, les clients et appels « mystère » et les audits selon les différentes phases. Nous allons dans le paragraphe suivant revenir sur un mécanisme en particulier : les visites. Les hypothèses 4, 5 et 6 ont pour objectif de préciser concernant les visites du franchiseur, le contenu de celles-ci selon les différentes phases. Il s'agit d'appréhender une évolution dans la conduite du contrôle.

3.2. Tests des hypothèses sur le contenu du contrôle lors des visites du franchiseur

Lors des visites effectuées par le franchiseur ou l'un de ses représentants, différents contrôles sont exercés. Les aspects conformité technique dominent avec le respect du concept et des savoir-faire transmis. D'autres dimensions font également l'objet de vérification comme la performance de l'unité franchisée. Enfin, ces visites sont également l'occasion de soutenir, motiver le franchisé et renforcer son esprit réseau. Il s'agit de la dimension sociale du contrôle. Nous avons demandé aux franchisés d'évaluer, lors de la dernière visite du franchiseur, le temps consacré à ces différentes dimensions. Notre modèle fait l'hypothèse (n° 4) que la dimension conformité technique est plus importante en phase 2 que sur les phases 3 et 4 (décroissance continue). L'hypothèse 5 postule que la dimension performance est croissante tout au long de la relation, de même que l'hypothèse 6 sur la dimension sociale du contrôle.

Dans les trois hypothèses suivantes, nous allons croisé deux variables qualitatives l'une à expliquer et représentant successivement les trois modalités (conformité technique, performance et contrôle social) et l'autre explicative et représentant les trois phases selon le profil d'ancienneté du franchisé comme nous l'avons réalisé pour les trois premières hypothèses.

Hypothèse n° 4 : l'hypothèse nulle (Ho) : les deux variables sont indépendantes c'est-à-dire que l'importance du contrôle de conformité technique ne dépend pas du moment de la relation. Le tableau croisé suivant teste l'importance du temps de visite consacré à la vérification de la conformité technique selon le moment de la relation. L'effectif retenu pour ce test est de 240 car 10 franchisés n'ont reçu aucune visite au cours des 12 derniers mois.

Croisement des variables du temps de visite consacré à la conformité technique et du profil d'ancienneté du franchisé

Vérification conformité technique / Profil ancienneté	Faible importance (- 20%)	Importance moyenne (20 à 40%)	Forte importance (+ 40%)	Total
Franchisés jeunes	19	28	**39**	86
Franchisés intermédiaires	25	27	26	78
Franchisés matures	**32**	19	25	76
Total	76	74	90	240

La dépendance est peu significative. Chi2 = 8,60, ddl = 4, 1-p = 92,80%.

On peut cependant noter par comparaisons de la répartition des effectifs que :

- La différence des répartitions entre 'Franchisés jeunes' et 'Franchisés matures' est significative. Chi2= 7,51, 1-p = 97,66%.
- La différence des répartitions entre 'Faible importance (- 20%)' et 'Forte importance (+ 40%)' est significative. Chi2= 6,64, 1-p = 96,39%.

On observe une inversion de tendance entre les jeunes et les franchisés matures sur le contrôle de conformité avec un temps consacré de forte importance pour les jeunes et un temps consacré de faible importance pour les matures.

Ces comparaisons nous montre qu'il y a une décroissance du temps consacré à la conformité technique entre la phase 2 et la phase 4. La phase 3 ne montre pas de nette transition. Cela peut s'expliquer par le fait que le passage d'une phase à une autre (de la phase 2 à 3 et de 3 à 4) n'est pas forcément linéaire dans le temps. La répartition équilibrée des effectifs sur la phase 3 (25 ; 27 ; 26) indique que les besoins des franchisés intermédiaires sont certainement différents les uns par rapport aux autres. Certains ont une bonne maîtrise du savoir-faire technique et sont moins contrôlés à ce niveau. Inversement ce contrôle reste dominant pour les autres lorsque la maîtrise des savoir faire technique n'est pas jugée suffisante par le franchiseur. L'hypothèse 4 n'est pas validée au seuil de 5% mais le résultat du test du Chi2 traduit une certaine dépendance au seuil de 10%. Sans être évidente, l'évolution n'est pas totalement absente sur ce mécanisme et peut plus particulièrement s'observer entre les franchisés jeunes et les matures.

Hypothèse 5 : l'hypothèse nulle (Ho) : les deux variables sont indépendantes c'est-à-dire que l'importance du contrôle de la performance ne dépend pas du moment de la relation. Le tableau croisé suivant teste l'importance du temps de visite consacré à la vérification des performances (commerciales et financières) selon le moment de la relation. L'effectif retenu

pour ce test est de 240 car 10 franchisés n'ont reçu aucune visite au cours des 12 derniers mois.

Croisement des variables du temps de visite consacré à la vérification des performances et du profil d'ancienneté du franchisé

Vérification de la performance / Profil ancienneté	Faible importance (- 20%)	Importance moyenne (20 à 40%)	Forte importance (+ 40%)	TOTAL
Franchisés jeunes	20	**39**	27	86
Franchisés intermédiaires	30	**30**	18	78
Franchisés matures	16	**38**	22	76
Total	66	107	67	240

La dépendance est peu significative. Chi2 = 7,34, ddl = 4, 1-p = 88,12%.

En observant les effectifs, on remarque que quelque soit la phase dans laquelle se trouve le franchisé, le contrôle de la performance reste globalement d'importance moyenne (entre 20 et 40% du temps de la visite). Cela peut se justifier par le fait qu'en tout début de relation le contrôle de la performance porte davantage sur la croissance du chiffre d'affaires comme marqueur de débuts réussis alors qu'en phase 4 le temps consacré à la performance porte sur la maîtrise des ratios et sur les moyens d'améliorer globalement la rentabilité de l'unité. L'hypothèse 5 n'est pas validée et traduit un intérêt constant sur la durée de la relation.

Hypothèse 6 : l'hypothèse nulle (Ho) : les deux variables sont indépendantes c'est-à-dire que l'importance du contrôle social ne dépend pas du moment de la relation. Le tableau croisé suivant teste l'importance du temps de visite consacré à la dimension sociale de la relation selon les phases. L'effectif retenu pour ce test est de 240 car 10 franchisés n'ont reçu aucune visite au cours des 12 derniers mois.

Croisement des variables du temps de visite consacré à la dimension sociale et du profil d'ancienneté du franchisé

Dimension sociale / Profil ancienneté	Faible importance (-20%)	Importance moyenne (20 à 40%)	Forte importance (+ 40%)	TOTAL
Franchisés jeunes	37	37	12	86
Franchisés intermédiaires	28	33	17	78
Franchisés matures	28	35	13	76
TOTAL	93	105	42	240

La dépendance n'est pas significative. Chi2 = 2,23, ddl = 4, 1-p = 30,59%.

Il y a indépendance des deux variables quelque soit les phases. On peut cependant noter qu'en majorité la dimension sociale lors des visites ne représente que peu d'importance car en majorité le temps consacré est soit inférieur à 20% (38,8% ; 93 / 240) soit compris entre 20 et 40% du temps (43,8% ; 105 / 240). L'hypothèse 6 n'est pas validée.

3.3. Tests de l'hypothèse sur le niveau de satisfaction des franchisés par rapport au contrôle de conformité technique

En phase 2 de début d'exploitation, le contrôle de conformité technique est plus important du fait du contrôle de la bonne application des savoir-faire. La présence du franchiseur et les autres contrôles (clients « mystère », audits) sont plutôt bien perçus durant cette phase. Au fur et à mesure de l'acquisition des différents savoir-faire, le franchisé s'autonomise et les accepte moins. Nous posons dans l'hypothèse 7 que le degré de satisfaction des franchisés sur les contrôles liés à la conformité est décroissant sur les phases 2, 3 et 4. Le degré de satisfaction a été évalué lorsque c'était possible sur deux dimensions à savoir le déroulement du contrôle (son organisation) d'une part et les enseignements tirés (les apports pour la gestion de l'unité) de ce contrôle d'autre part.

Nous avons deux variables qualitatives sous forme de classes. Le degré de satisfaction a été présenté sous forme d'une échelle d'opinion à 4 modalités (pas satisfait ; faiblement satisfait ; plutôt satisfait ; tout à fait satisfait). La répartition des effectifs selon ces modalités et en fonction des trois profils d'ancienneté représentatifs des phases 2, 3 et 4, nous donne des effectifs trop faibles (< à 5) dans certains cas ne nous permettant pas d'appliquer correctement les règles du Chi2. Pour néanmoins pratiquer nos tests, nous décidons de regrouper les modalités de satisfaction 2 à 2 soit un regroupement des « pas satisfait » et « faiblement satisfait » que nous nommons « insatisfait » et un regroupement des « plutôt satisfait » et « tout à fait satisfait » que nous nommons « satisfait ».

Par cette transformation, nous allons pouvoir analyser le degré de satisfaction des franchisés lors des visites du franchiseur ou de l'un de ses représentants sur d'une part le déroulement de la visite et d'autre part les enseignements tirés. Le tableau croisé suivant teste le niveau de satisfaction des franchisés sur le déroulement de la visite selon les différentes phases. Nous avons retenu la totalité de l'effectif (250) car l'absence de visite peut être révélatrice d'une source de conflit entre le franchiseur et le franchisé.

Croisement des variables du niveau de satisfaction (réduit à 2 modalités) sur le déroulement de la visite et du profil d'ancienneté du franchisé

Niveau de satisfaction Profil ancienneté	Insatisfait	Satisfait	Total
Franchisés jeunes	11	75	86
Franchisés intermédiaires	15	66	81
Franchisés matures	22	61	83
Total	48	202	250

La dépendance est peu significative. Chi2 = 5,16, ddl = 2, 1-p = 92,41%.

En observant la répartition des effectifs sur les trois phases, on constate qu'au fur et à mesure la proportion de franchisés satisfaits diminue. La différence des répartitions entre 'Franchisés jeunes' et 'Franchisés matures' est d'ailleurs significative. Chi2= 5,06, 1-p = 97,55% montrant en cela une diminution du niveau de satisfaction entre les phases 2 et 4.

Ce tableau croisé teste le niveau de satisfaction sur les enseignements tirés selon les différentes phases.

Croisement des variables du niveau de satisfaction (réduit à 2 modalités) sur les enseignements tirés de la visite et du profil d'ancienneté du franchisé

Niveau de satisfaction Profil ancienneté	Insatisfait	Satisfait	Total
Franchisés jeunes	10	76	86
Franchisés intermédiaires	23	58	81
Franchisés matures	29	54	83
Total	62	188	250

La dépendance est très significative. Chi2 = 13,14, ddl = 2, 1-p = 99,86%.

On constate par rapport à l'utilité de la visite pour le pilotage de l'unité, une dégradation du niveau de satisfaction des franchisés. Cela montre que par l'acquisition des savoir-faire, le franchisé accepte d'autant moins les remarques du franchiseur. En observant les différences de répartition des effectifs entre les trois phases, on obtient :

- La différence des répartitions entre 'Franchisés jeunes' et 'Franchisés matures' est très significative.Chi2= 12,93, 1-p = 99,97%.
- La différence des répartitions entre 'Franchisés jeunes' et 'Franchisés intermédiaires' est très significative.Chi2= 7,40, 1-p = 99,35%.
- La différence des répartitions entre 'Franchisés intermédiaires' et 'Franchisés matures' n'est pas significative.Chi2= 0,81, 1-p = 63,21%.

Ces différences de répartition nous montrent que l'augmentation de l'insatisfaction est très marquée entre les phases 2 et 3 et non significative entre les phases 3 et 4. Cela peut se comprendre dans la mesure où une insatisfaction grandissante entre la phase 3 et 4 conduirait à une rupture de la relation en fin de contrat puisque les partenaires ne trouveraient certainement aucun avantage à poursuivre leur partenariat.

L'utilité des visites, diminuant par l'augmentation de l'insatisfaction des franchisés sur les différentes phases, peut-être confirmée par un test sur les changements intervenus dans le pilotage de l'unité suite aux visites. Moins les franchisés acceptent le contrôle et moins ils suivent les recommandations faites par le franchiseur suite aux visites. Le tableau croisé suivant teste si des changements sont intervenus suite à la visite selon les différentes phases.

Croisement des variables de changement suite aux visites (variable dichotomique) et du profil d'ancienneté du franchisé

Changement suite à la visite Profil ancienneté	Oui	Non	Total
Franchisés jeunes	67	19	86
Franchisés intermédiaires	47	34	81
Franchisés matures	56	27	83
Total	170	80	250

La dépendance est significative. Chi2 = 7,59, ddl = 2, 1-p = 97,76%. On observe qu'au fur et mesure de l'avancement dans la relation, les changements dans le pilotage de l'unité sont de moins en moins nombreux d'où une meilleure maîtrise des franchisés et une moindre utilité des visites pour ces derniers. La différence des répartitions entre 'Franchisés jeunes' et 'Franchisés intermédiaires' est très significative.(Chi2= 7,61 ; 1-p = 99,42%). Comme pour les enseignements, la diminution des changements est très significative entre les phases 2 et 3 et non entre les phases 3 et 4. Globalement, l'hypothèse 7 est validée au niveau du test de la décroissance de la satisfaction des franchisés sur les visites.

De la même façon, nous procédons à l'analyse du degré de satisfaction des franchisés sur les enseignements tirés des passages de clients « mystère » ou des appels « mystère». Concernant ce mécanisme, nous n'avons pas mesuré le degré de satisfaction sur le déroulement de ce contrôle puisque les franchisés ignorent le moment où celui-ci est pratiqué. Le tableau croisé suivant teste le degré de satisfaction des franchisés sur les enseignements tirés selon les différentes phases. Nous avons effectué notre test sur 123 franchisés (effectif de

126 dont 3 non réponses) c'est-à-dire ceux chez qui il y a passage de clients « mystère » ou réalisation d'appels « mystère ». Pour les mêmes raisons évoquées précédemment, nous avons regroupé les modalités de satisfaction 2 à 2.

Croisement des variables du niveau de satisfaction (réduit à 2 modalités) sur les enseignements tirés suite au passage de clients « mystère »
et du profil d'ancienneté du franchisé

Niveau de satisfaction Profil ancienneté	Insatisfait	Satisfait	Total
Franchisés jeunes	9	29	38
Franchisés intermédiaires	4	23	27
Franchisés matures	12	46	58
Total	25	98	123

La dépendance n'est pas significative. Chi2 = 0,78, ddl = 2, 1-p = 32,15%.

Il n'y a pas de lien entre les deux variables. Contrairement aux visites, il n'y a pas de décroissance significative du niveau de satisfaction des franchisés sur ce mécanisme de contrôle tout au long de la relation. La proportion de franchisés satisfait reste stable sur la durée.

Pour apprécier le niveau d'utilité, nous leur avons demandé si des changements sont intervenus suite à ces visites ou appels. Le tableau croisé suivant teste si des changements sont intervenus suite aux passages ou appels selon les différentes phases.

Croisement des variables de changement suite aux passages ou appels (variable dichotomique) et du profil d'ancienneté du franchisé

Changement suite aux passages ou appels Profil ancienneté	Oui	Non	Total
Franchisés jeunes	31	9	40
Franchisés intermédiaires	11	**17**	28
Franchisés matures	46	12	58
Total	88	38	126

La dépendance est très significative. Chi2 = 15,99, ddl = 2, 1-p = 99,97%.

La phase 3 est particulière dans le sens où l'absence de changement domine. Le désir d'autonomie du franchisé dans cette phase de stabilisation-maturité peut expliquer cette résistance au changement. L'hypothèse 7 n'est pas validée au niveau du test de la

décroissance de la satisfaction des franchisés sur les clients « mystère » tout au long de la relation.

Nous allons, à présent, analyser le degré de satisfaction des franchisés sur les audits techniques aussi bien sur le déroulement du contrôle que sur les enseignements tirés. Nous ne retenons que les franchisés pour lesquels au moins un audit a été réalisé au cours des 12 derniers mois (soit 149 franchisés dont 4 non réponses). Le tableau croisé suivant teste le niveau de satisfaction des franchisés quant au déroulement de l'audit sur les différentes phases.

Croisement des variables du niveau de satisfaction (réduit à 2 modalités) sur le déroulement de l'audit et du profil d'ancienneté du franchisé

Niveau de satisfaction Profil ancienneté	Insatisfait	Satisfait	Total
Franchisés jeunes	4	45	49
Franchisés intermédiaires	2	44	46
Franchisés matures	5	45	50
Total	11	134	145

La dépendance n'est pas significative. Chi2 = 1,13, ddl = 2, 1-p = 43,08%.

Il n' y a aucun lien entre les deux variables. L'appréciation satisfaisante de ce mécanisme quant à son déroulement reste constante tout au long de la relation. Le constat est identique sur les enseignements tirés avec indépendance des deux variables. Cela montre la très grande utilité des audits tout au long de la relation. L'hypothèse 7 n'est pas validée au niveau du test de la décroissance de la satisfaction des franchisés sur les audits tout au long de la relation.

Enfin, la gestion des réclamations clients est également un moyen de contrôle pour le franchiseur sur la conformité dans la délivrance des prestations. Les réclamations sont un signe de dysfonctionnement de l'unité par l'insatisfaction des clients qui se manifestent. En observant le nombre de réclamations au cours des 12 derniers mois (soit 127) et la proportion qu'il représente pour chaque profil on constate :

- que les franchisés jeunes font l'objet de réclamation dans 40,7% des cas (soit 35 / 86) ;

- que les franchisés intermédiaires font l'objet de réclamation dans 40,7% des cas (33 / 81) ;
- que les franchisés matures font l'objet de réclamation dans 71,1% des cas (59 / 83).

Dans ce dernier cas, on constate que les clients insatisfaits sont plus nombreux chez les franchisés matures traduisant en cela la délivrance d'un service moins conforme aux attentes. Cependant, nous ne constatons pas de lien significatif entre les variables du niveau de satisfaction sur le fonctionnement du service et le profil ancienneté du franchisé (Chi2 = 2,81, ddl = 2, 1-p = 75,43%). Il n'y a pas non plus de lien significatif sur les enseignements tirés (Chi2 = 0,43, ddl = 2, 1-p = 19,22%). Par contre sur l'utilité du service, notamment par rapport aux changements intervenus dans le pilotage de l'unité, on constate par le tableau croisé suivant entre la variable de changement intervenu (variable dichotomique) et celle du profil ancienneté du franchisé une dépendance peu significative.

Croisement des variables de changement suite aux réclamations (variable dichotomique) et du profil d'ancienneté du franchisé

Changement suite aux réclamations Profil ancienneté	Oui	Non	Total
Franchisés jeunes	21	14	35
Franchisés intermédiaires	11	22	33
Franchisés matures	32	27	59
Total	64	63	127

La dépendance est peu significative. Chi2 = 5,48, ddl = 2, 1-p = 93,55%.

On remarque une fois de plus le comportement différent des franchisés intermédiaires (phase 3 : stabilisation-maturité) pour qui la proportion d'absence de changement suite aux réclamations domine alors qu'elle est inversée dans les phases précédente et suivante. La phase 2 est donc une phase consensuelle puisque le franchisé a encore beaucoup à apprendre. La phase 3 correspond à une phase plus conflictuelle marquée par une certaine résistance au changement fruit d'un désir d'autonomie. La phase 4, bien que marquée par une proportion de réclamations plus importante (71,1% contre 40,7%), est le résultat du dépassement de la phase 3 basée sur la compréhension du bien fondé de ce mécanisme et de ses apports pour l'unité.

En comparant les différences de répartition entre les profils, nous observons :

- La différence des répartitions entre 'Franchisés jeunes' et 'Franchisés matures' n'est pas significative.Chi2= 0,30, 1-p = 41,40%. Confirmation de la similitude entre les phases 2 et 4 ;
- La différence des répartitions entre 'Franchisés jeunes' et 'Franchisés intermédiaires' est significative.Chi2= 4,85, 1-p = 97,23%. Différence entre les phases 2 et 3.
- La différence des répartitions entre 'Franchisés intermédiaires' et 'Franchisés matures' est peu significative.Chi2= 3,72 (valeur de la table : 3,84), 1-p = 94,61%. Différence entre les phases 3 et 4 (seuil de 10%).

3.4. Tests de l'hypothèse sur l'implication du franchiseur dans la gestion de la performance du franchisé

En phase 3, le franchisé s'autonomise par l'appropriation des savoir-faire et cherche davantage à améliorer les performances de son unité par une recherche d'efficience de son unité. Le contrôle de conformité des opérations devenant plus conflictuel, l'implication particulière du franchiseur par la transmission de conseils et outils à ce moment de la relation permet d'orienter le contrôle sur une gestion plus performante de l'unité. L'hypothèse 8 propose que l'implication du franchiseur est croissante selon les phases 2, 3 et 4. Le tableau croisé suivant teste l'implication ou non du franchiseur sur les différentes phases.

Croisement des variables d'implication du franchiseur (variable dichotomique) et du profil d'ancienneté du franchisé

Implication du franchiseur / Profil ancienneté	Oui	Non	Total
Franchisés jeunes	42	**44**	86
Franchisés intermédiaires	**42**	39	81
Franchisés matures	**49**	34	83
Total	133	117	250

La dépendance n'est pas significative. Chi2 = 1,85, ddl = 2, 1-p = 60,39%.

En dehors de toute significativité statistique, on peut néanmoins faire le constat que cette proportion augmente à chacune des phases :

- phase 2 : 48,8% soit 42 / 86

- phase 3 : 51,9% soit 42 / 81
- phase 4 : 59% soit 49/ 83

Cette constance sur la durée de la relation peut se justifier par des objectifs de performance différents dans la mesure où en début d'exploitation le suivi du chiffre d'affaires est un marqueur important de réussite alors que par la suite en phase 3 et 4, les objectifs de chiffre d'affaires sont toujours prioritaires mais couplés à une meilleure maîtrise des charges par l'utilisation des différents ratios (matières, main d'œuvre). L'hypothèse 8 n'est pas validée mais l'observation des proportions révèle une augmentation constante de l'implication du franchiseur dans la gestion de l'unité sur la durée de la relation.

3.5. Tests de l'hypothèse sur la dynamique du contrôle social

L'hypothèse 9 repose sur une implication grandissante des franchisés dans la gestion du réseau. Régulièrement des manifestations leur sont proposées afin d'entretenir l'esprit réseau et de participer dans une certaine mesure à l'évolution de celui-ci. Les réunions pour les plus fréquentes permettent d'informer de façon régionale ou nationale (cela dépend de la taille du réseau et de sa dispersion) les membres et de faire remonter au franchiseur les différentes réflexions de ces derniers. C'est un échange d'informations qui permet de prendre le « pouls » du réseau. Les conventions dont l'objet est de réunir en un seul lieu tous les membres du réseau, sont organisées annuellement. Elles ont vocation à donner une image du réseau, à informer des différentes perspectives à venir. La dimension festive, conviviale domine car il s'agit avant tout de donner ou redonner le moral aux partenaires ce que l'on nomme communément la « *piqûre de rappel* ». Les commissions qui sont des groupes de travail réunissent le franchiseur et certains franchisés afin de réfléchir et proposer des évolutions dans différents domaines (technique, marketing, concept, informatique).

La participation à ces manifestations est vivement conseillée (parfois même prise en compte dans l'évaluation du franchisé) mais non obligatoire. Nous posons par l'hypothèse 9 que ces participations varient en fonction de la phase dans laquelle se trouve le franchisé. En phase 2 de début d'exploitation, la dimension sociale n'est pas majeure dans la mesure où le franchisé est accaparé par les débuts de son unité (application du concept, développement de l'activité). Par la suite et au fur et à mesure de la maîtrise des savoir-faire, le franchisé cherchera davantage à orienter le concept dans une optique de rentabilité supplémentaire et

s'investira d'autant plus dans ces différentes manifestations. Pour tester cette hypothèse de dynamique du contrôle social, nous allons analyser successivement la fréquence de participation des franchisés aux différentes manifestations (réunions, conventions et commissions) en fonction du profil d'ancienneté du franchisé.

Pour commencer, nous testons les réunions pour lesquelles la distribution de la variable numérique ne suit pas une distribution normale. Nous avons choisi de transformer celle-ci en variable qualitative avec 4 classes (Aucune réunion ; De 1 à 2 réunions ; De 3 à 4 réunions ; 5 réunions et plus) afin de procéder à un test du Chi2. L'effectif retenu correspond à 246 car il représente la totalité de notre échantillon exception faite de ceux ayant déclaré qu'il n'y avait pas de réunion organisée (soit 4). Le tableau croisé suivant teste la fréquence de participation aux réunions des franchisés sur les différentes phases.

Croisement des variables de la fréquence de participation aux réunions et du profil d'ancienneté du franchisé

Fréquence participation aux réunions Profil ancienneté	Aucune	De 1 à 2	De 3 à 4	5 et plus	Total
Franchisés jeunes	15	41	25	5	86
Franchisés intermédiaires	9	32	32	5	78
Franchisés matures	8	26	29	19	82
Total	32	99	86	29	246

La dépendance est très significative. Chi2 = 19,98, ddl = 6, 1-p = 99,72%.

Il y a un lien très significatif entre la participation aux réunions (variable à expliquer) et la phase dans laquelle se trouve le franchisé (variable explicative). En observant les différences de répartition des effectifs selon les phases, on constate :

- Qu'entre la phase 2 et 4, les comportements s'inversent c'est-à-dire que les nouveaux franchisés participent moins aux réunions alors que les franchisés anciens participent d'autant plus. La différence des répartitions entre 'Franchisés jeunes' et 'Franchisés matures' est très significative.Chi2= 13,86, 1-p = 99,69%.
- Qu'entre la phase 2 et 3, la différence de comportement n'est pas significative même si l'on peut remarquer une augmentation de la participation à un plus grand nombre de réunions.

- Qu'entre la phase 3 et 4 les comportements diffèrent de façon significative (Chi2= 8,90, 1-p = 96,93%) avec une proportion beaucoup plus importante de franchisés anciens assistant à un grand nombre de réunions.

A titre indicatif, les moyennes de participation aux réunions selon les différentes phases sont les suivantes :

Moyennes annuelles de participation des franchisés aux réunions

Profil ancienneté	Moyenne annuelle de participation
Franchisés jeunes	2,12
Franchisés intermédiaires	2,56
Franchisés matures	3,18
Moyenne générale	2,61

Nous observons une croissance constante de la participation des franchisés aux réunions sur la durée de la relation montrant ainsi une implication de plus en plus importante dans la vie du réseau. L'hypothèse 9 est validée au niveau d'une participation croissante des franchisés aux réunions sur la durée de la relation.

Nous allons maintenant poursuivre notre analyse avec la participation des franchisés aux conventions. Le test croisé sur la participation ou non à cette manifestation selon les différentes phases ne révèle pas de différence significative selon les phases avec une participation moyenne qui reste à peu près constante. Le tableau croisé suivant en donne l'illustration. L'effectif retenu (238) représente la totalité de notre échantillon (250) diminuée de ceux ayant déclaré qu'aucune convention n'était organisée soit 12.

Croisement des variables de participation ou non aux convention et du profil d'ancienneté du franchisé

Participation aux conventions Profil ancienneté	N'assiste pas aux conventions	Assiste aux conventions	Total
Franchisés jeunes	30	55	85
Franchisés intermédiaires	28	45	73
Franchisés matures	23	57	80
Total	81	157	238

La dépendance n'est pas significative. Chi2 = 1,66, ddl = 2, 1-p = 56,45%.

Il n'y a pas de lien entre la participation aux conventions et les différentes phases. Cela peut s'expliquer par le fait que dans ses manifestations le franchisé est plus spectateur qu'acteur puisque l'essentiel de la convention consiste en une communication descendante c'est-à-dire du franchiseur vers les franchisés. L'hypothèse 9 n'est pas validée au niveau d'une participation croissante des franchisés aux conventions sur la durée de la relation.

Enfin, l'analyse de la participation aux commissions ne montre pas non plus de lien significatif entre la fréquence des commissions et les différentes phases comme l'illustre le tableau croisé suivant. L'effectif retenu (209) représente la totalité de l'échantillon (250) diminué de ceux ayant déclaré qu'aucune commission n'était proposée au sein du réseau soit 41.

Croisement des variables de fréquence de participation aux commissions et du profil d'ancienneté du franchisé

Fréquence participation aux commissions Profil ancienneté	Aucune	1	De 2 à 3	4 et plus	Total
Franchisés jeunes	40	9	16	4	69
Franchisés intermédiaires	38	7	11	9	65
Franchisés matures	42	11	10	12	75
Total	120	27	37	25	209

La dépendance n'est pas significative. Chi2 = 5,87, ddl = 6, 1-p = 56,15%.

L'hypothèse 9 n'est pas validée au niveau d'une participation croissante des franchisés aux commissions sur la durée de la relation.

Ce résultat est assez paradoxal eu égard à l'observation faite dans l'enquête franchiseurs qui montre assez nettement une forte représentation de franchisés bénéficiant d'une certaine ancienneté. On peut néanmoins constater que la moyenne de participation aux commissions est en légère progression sur les trois phases comme l'indique le tableau suivant.

Moyennes annuelles de participation des franchisés aux commissions selon le profil d'ancienneté

Profil ancienneté	Moyenne de participation aux commissions
Franchisés jeunes	0,99
Franchisés intermédiaires	1,15
Franchisés matures	1,20
Total	1,12

4. Synthèse des résultats

Nous avons retrouvé chez les franchisés tous les leviers de contrôle identifiés dans l'enquête menée auprès des franchiseurs. Nous pouvons à partir des résultats proposés ci-dessus établir une cartographie du contrôle dans les franchises de service :

- Le contrôle de conformité des opérations lors de l'exploitation est réalisé principalement par les visites du franchiseur ou l'un de ses représentant. Nous avons pu établir que le contrôle s'exerçait principalement sur la phase de début d'exploitation (phase 2) avec une décroissance de ce contrôle sur les phases suivantes (phases 3 et 4). Les visites des clients « mystère » ou les appels « mystère » ne sont pas systématiquement utilisés. Lorsque c'est le cas, il n'y a pas de lien significatif entre le mécanisme de contrôle et les différentes phases même si l'observation du nombre moyen de visites de clients « mystère » nous indique un nombre de visite plus important chez les franchisés de la phase 2 comparé aux autres phases. Les audits ne sont pas non plus systématiques et la dépendance entre la pratique des audits et les différentes phases n'est pas établie de façon significative (au seuil de 10%).
- Le contrôle de l'efficacité de l'exploitation réalisé à plus de 80% par une liaison informatique reliant le franchiseur à son franchisé permet d'exercer globalement un contrôle de l'unité que ce soit sur les performances financières, commerciales ou sur la prestation. L'implication du franchiseur dans la gestion de l'unité est partagée (50 / 50 environ) et n'est pas propre à une phase en particulier même si l'on peut observer une proportion croissante de cette implication sur la durée de la relation.
- Le contrôle social s'exerce par différentes modalités avec les réunions qui sont pratiquées de façon quasi systématique. Contrairement aux autres leviers (conformité des opérations et efficacité de la gestion), le franchisé peut se soustraire à ce contrôle en ne participant pas avec le risque d'une mauvaise évaluation par le franchiseur. La participation aux réunions est dépendante de la phase dans laquelle se trouve le franchisé montrant en cela une orientation vers une gestion plus participative des franchisés. Au niveau des conventions, aucun lien significatif n'a été établi entre la participation et le niveau d'ancienneté du franchisé. Nous avons constaté un fort taux de non

participation aux conventions (32,4%) ce qui peut laisser supposer un manque d'intérêt pour la manifestation (pas d'impact direct sur la gestion de l'unité) pour le franchisé voire un certain désintérêt pour le réseau. De façon paradoxale, il n'y a pas de lien significatif entre la participation aux commissions et la phase de la relation bien que l'enquête franchiseurs nous ait permis de faire ce constat.

Ceci constitue un premier volet de résultats quant aux leviers et à la dynamique temporelle d'utilisation de ceux-ci. Des analyses supplémentaires sont encore à réaliser notamment par la prise en compte de facteurs de contingence comme les secteurs d'activité, le profil d'origine des franchisés, la durée du contrat. Nous chercherons dans le chapitre suivant à faire le point sur la validation des propositions de notre modèle eu égard aux tests réalisés sur les différentes hypothèses énoncées. De plus, nous proposerons une analyse par la prise en compte des facteurs de contingence afin d'observer l'universalisme ou au contraire la contingence du contrôle des franchises de service.

Chapitre 6 :

Analyse et enseignements

Introduction

Nous avons, avec la réalisation de ces deux études quantitatives, cherché à identifier les pratiques de contrôle tout au long de la relation de la sélection des candidats jusqu'au renouvellement du contrat. Notre modèle repose sur un contrôle pluriel et évolutif tout au long de la relation. Cette dynamique est temporelle et se matérialise par la succession de 4 phases au fil du temps au cours de la relation franchiseur franchisé. Nous avons émis 6 propositions représentant l'architecture du contrôle de la phase 1 (sélection formation) jusqu'à la phase 4 (poursuite du partenariat). Afin de tester le modèle et les propositions, nous avons mené deux enquêtes quantitatives avec des objectifs descriptif et confirmatoire. L'enquête franchiseurs a surtout permis d'obtenir une description du système de contrôle et des différents leviers utilisés et dans une moindre mesure de mettre en évidence une certaine dynamique. L'enquête franchisés, complément indispensable de l'analyse du contrôle, nous a révélé les pratiques réellement mises en œuvre sur le terrain et a montré lorsque cela a été confirmé une dynamique temporelle du contrôle. Cependant, nos enquêtes peuvent apporter un complément d'informations par la prise en compte de facteurs de contingence dans l'analyse. Les pratiques de contrôle peuvent être liées au temps qui passe mais elles peuvent aussi dépendre d'autres facteurs. Une première section sera consacrée à l'étude de la validité des propositions puis dans une seconde section nous analyserons les leviers du contrôle par la prise en compte de facteurs de contingence. Une dernière section conclura sur les enseignements de l'étude.

1. Test de la validité des propositions

Nous avons émis 6 propositions se déclinant comme suit :

- la proposition 1 concernant l'utilisation de différents leviers de contrôle dans la franchise
- les propositions 3 à 6 identifiant les pratiques de contrôle selon les différentes phases de la relation (la proposition 3 est un énoncé général de la phase 1 et ainsi de suite jusqu'à la proposition 6 qui est un énoncé général de la phase 4)

La proposition 2 annonce le cadre des propositions 3 à 6 et ne peut être validée que par validation successive de ces propositions.

1.1. Proposition sur les leviers du contrôle

Proposition 1

Le contrôle des réseaux de franchise de service s'exerce conjointement par un contrôle de conformité des opérations, un contrôle de gestion centré sur l'efficacité et un contrôle social.

Nous n'avons pas posé d'hypothèse pour confirmer cette proposition. Les questionnaires « franchiseurs » et « franchisés » avaient entre autre pour objet d'identifier les pratiques de contrôle. L'analyse univariée des mécanismes de contrôle révèle un contrôle s'exerçant conjointement :

- sur la conformité des opérations avec la formation initiale, les visites du franchiseur, les clients « mystère », les audits et la gestion des réclamations clients ;
- sur l'efficacité de l'exploitation avec la procédure de *reporting*, la transmission d'outils de gestion, la comparaison des résultats ;
- sur la dimension sociale avec la sélection, les réunions, les conventions, les commissions.

Ces trois leviers de contrôle se retrouvent systématiquement dans toutes les enseignes interrogées validant la proposition 1.

Les différences apparaissent au niveau des mécanismes représentant chaque levier où certains réseaux ont fait le choix de ne pas en utiliser certains ou dans des proportions moins importantes que pour d'autres. Cela concerne les clients « mystère », les audits et les commissions principalement. La justification vient en grande partie du secteur d'activité pour lequel le mécanisme n'est pas jugé comme le plus efficace pour réaliser le contrôle. A titre d'exemple, envoyer des clients « mystère » dans le secteur de la fleur offre moins d'intérêt que dans le secteur de la restauration. En effet, dans le secteur de la fleur, le concept repose sur une offre de produits essentiellement avec réalisation de prestations par la confection de bouquets. Le client n'en voit que le résultat final sans pouvoir apprécier directement le respect d'une démarche si ce n'est l'accueil et la rapidité du service ce qui peut se juger facilement lors de visites de délégués. Dans la restauration, le client par la consommation de la prestation

dans l'unité aura avant la sortie une opinion sur le service rendu que ce soit en matière d'accueil, de qualité ou de conformité par rapport à l'offre, d'où un plus grand intérêt pour le franchiseur de contrôler très régulièrement sans être omniprésent la qualité du service rendu car l'impact sur la clientèle est plus immédiat.

Pour les audits, on retrouve dans l'utilisation de ce mécanisme le même raisonnement à savoir son utilité directe pour le contrôle. A titre d'exemple les audits sont bien moins nombreux dans la réparation automobile que dans la restauration. Ceci se justifie par l'impact du contrôle sur la performance de l'unité. Dans la réparation automobile, les audits consistent à vérifier la conformité du matériel, le respect des consignes de sécurité. Ils ne sont pas fréquents car l'impact sur la clientèle n'est pas immédiat mais peut se faire sentir à moyen terme. Dans la restauration, les audits sont très fréquents pour des raisons d'hygiène et de qualité de prestations délivrées aux clients. Ces audits sont des garanties de respect des règles d'hygiène et de sécurité indispensables à la réputation d'une enseigne de restauration.

L'existence de commissions est davantage liée aux structures proposées au sein du réseau elles mêmes liées à la taille du réseau. En effet, en observant les enseignes qui ne proposent pas de commissions 56,25% ont été créées après l'année 2000, 50% des réseaux comptent moins de 10 unités. Toutes ces enseignes sont jeunes avec un maillage restreint ne nécessitant pas de multiplier les structures de dialogue en dehors des réunions (93,75% en organisent) et des conventions (75% en organisent). Cela peut également résulter d'une politique de gestion participative ou non au sein du réseau. 75% des enseignes ne proposant pas de commissions sont liées à la restauration (petite et à thème).

1.2. Propositions sur la dynamique du contrôle

Elles concernent les propositions 3, 4, 5 et 6. Chaque énoncé de proposition est relatif à une des 4 phases. Ainsi la proposition 3 est relative à la phase 1 et ainsi de suite. Comme nous l'avons expliqué dans notre modèle, les phases 2, 3 et 4 représentent l'évolution du franchisé dans le réseau après la phase 1 de sélection et de formation. Pour tester les propositions 4, 5 et 6, nous avons posé 9 hypothèses afin d'analyser l'évolution décrite dans chacune de ces propositions.

Nous allons reprendre chacune des 4 propositions (3 à 6).

Proposition 3

En phase 1, de pré-exploitation, la sélection et la formation des futurs franchisés passent essentiellement par une transmission unilatérale des savoir-faire du franchiseur au franchisé visant à garantir la conformité future dans la mise en œuvre des opérations.

Durant cette phase de sélection formation, deux leviers de contrôle sont mis en œuvre. Un contrôle social émerge par la procédure de sélection avec un processus très formalisé (entretiens, visite d'unité) où des qualités particulières sont testées comme la volonté de collaborer, les compétences managériales en plus de la capacité à soutenir le projet financièrement. Le second levier de contrôle consiste à donner au candidat franchisé par l'intermédiaire de la formation initiale tous les outils pour mettre en œuvre le concept. Il s'agit de la transmission des savoir-faire, élément indispensable de la franchise. Cette première formation vise par des aspects théoriques et surtout pratiques à montrer au franchisé l'unique façon d'exploiter le concept mis au point par le franchiseur. Il ne s'agit pas d'apprendre à travailler, il s'agit d'apprendre à travailler tel que le franchiseur l'a conçu que ce soit dans les domaines techniques, managériaux ou commerciaux. La durée de la formation atteste de l'importance de la transmission des savoir-faire. La formation pratique fait entre autre office de test final du candidat dans sa capacité à gérer l'unité.

On peut assimiler cette étape à un formatage des comportements en vue d'obtenir la conformité attendue dans la mise en œuvre des opérations validant la proposition 3.

Proposition 4

En phase 2, de début de l'exploitation de l'unité franchisée, l'accompagnement du franchisé dans la mise en œuvre de l'exploitation est fondé principalement sur la vérification de la conformité des opérations. La relation reste unilatérale mais est, en général, bien perçue par le franchisé (« lune de miel »).

Pour tester cette proposition, nous avons posé des hypothèses d'évolution du contrôle de conformité par rapport à sa fréquence (hypothèses 1, 2 et 3), son contenu pendant les

visites (hypothèse 4) et au degré de satisfaction de ces contrôles (déroulement et enseignements tirés) par le franchisé (hypothèse 7).

Nous avons procédé à des tests d'indépendance des variables en posant comme hypothèse nulle (Ho) qu'il y a absence de dépendance c'est-à-dire que la fréquence de contrôle n'est pas liée à la phase dans laquelle se trouve le franchisé (phase déterminée en fonction de son ancienneté dans le réseau). En utilisant un seuil de signification statistique à 5%[50], nous avons rejeté l'hypothèse nulle pour accepter l'hypothèse alternative (dépendance entre les deux variables) dès lors que le seuil de confiance était égal ou supérieur à 95%. A ce test de dépendance des variables, nous avons approfondi dans certains cas notre analyse par des tests de différence de répartition pour mettre en évidence certains éléments lorsque la dépendance n'était pas évidente.

Les résultats nous montrent pour les visites du franchiseur ou de ses représentants qu'il y a une décroissance de leur nombre entre les différentes phases justifiant en cela l'importance du contrôle de conformité en début d'exploitation. L'enquête menée auprès des franchiseurs confirme également la décroissance significative du nombre des visites sur la durée de la relation. L'hypothèse concernant la satisfaction de ce contrôle indique que sur le déroulement du contrôle il n'y a pas de lien significatif (sauf au seuil de 10%) entre la satisfaction des franchisés et le moment de la relation. Par contre sur les enseignements tirés, la dépendance est très significative avec une décroissance sensible de cette satisfaction de la phase 2 à 4. Sur le contenu des visites, les contrôles portent sur les aspects conformité, performance et sociaux. La dépendance entre le temps consacré aux vérifications de conformité technique et les différentes phases est peu significative (résultat proche du seuil de 5% néanmoins) mais en observant les différences de répartition entre le temps consacré en phase 2 et celui consacré en phase 4, on constate une différence significative avec une inversion de tendance au niveau des effectifs sur ces deux phases avec un temps très important en phase 2 et peu important en phase 4. L'étude menée auprès des franchiseurs confirme qu'en début d'exploitation les contrôles portent prioritairement sur le respect du concept et des engagements.

Sur les deux autres modalités de contrôle de conformité que sont les clients « mystère » et les audits, les résultats montrent globalement une absence de dépendance entre

[50] Ce seuil de signification (p) correspond au niveau de risque accepté. Son complément le seuil de confiance (1 – p ou p value) correspond au pourcentage de cas où l'on acceptera l'hypothèse nulle à juste titre.

ces deux modalités et les différentes phases. Concernant les clients « mystère », cela peut se justifier par le fait que c'est un contrôle externe dépendant d'un contrat établi entre le franchiseur et l'organisme chargé des visites où l'expertise du franchisé n'entre pas en ligne de compte. Il ignore même le moment où ce contrôle est réalisé. Quant aux audits (la dépendance est peu significative : seuil de 10%) cela peut se justifier par la portée de ceux-ci qui varie d'un secteur à l'autre et n'est pas liée spécifiquement à la relation franchiseur franchisé.

Les contrôles menés en début d'exploitation (phase 2) portent principalement sur la conformité des opérations et sont en général bien perçus par les franchisés validant la proposition 4.

Proposition 5

En phase 3, de stabilisation-maturité de l'exploitation de l'unité franchisée, le respect de la conformité des opérations devient plus conflictuel car le franchisé s'autonomise. Le franchisé cherche à assurer l'efficience et la rentabilité de son unité et parfois à faire évoluer le concept de la franchise. La dimension sociale du contrôle dans la franchise se développe et conditionne largement la pérennisation de la relation franchiseur franchisé.

La phase 3 se caractérise par une diminution du contrôle de conformité (hypothèses 1, 2, 3, 4 et 7) et, une augmentation du contrôle de l'efficacité de l'exploitation (hypothèses 5 et 8) et un développement de la dimension sociale du contrôle (hypothèses 6 et 9).

Nous avons montré avec les hypothèses 1, 4 et 7 qu'il y avait diminution au niveau des visites du contrôle de conformité. Le désir d'autonomie du franchisé peut se manifester par l'apparition de situations conflictuelles. L'analyse des résultats des franchiseurs nous indique que les situations conflictuelles se produisent plus particulièrement durant le second tiers du contrat confirmant ce risque sur cette période. Les motifs de conflit sont effectivement liés à un non respect du concept justifiant d'un désir d'évolution en parallèle du franchisé dans sa recherche de rentabilité supplémentaire. Nous avons pu observer sur les changements intervenus dans le pilotage des unités suite aux différents contrôles de conformité, que les franchisés de la phase 3 font état d'une certaine résistance au changement. Sur les visites, les clients « mystère » et la gestion des réclamations clients, les franchisés en phase de stabilisation-maturité ont déclaré une proportion moindre de changements en comparaison de

ceux des phases 2 et 4. Cette phase 3 apparaît comme une charnière dans la relation franchiseur franchisé.

Le contrôle de l'efficacité de l'exploitation évolue sur la durée de la relation. Dans un premier temps, il porte sur des critères d'efficacité comme la progression du chiffre d'affaires pour évoluer vers une recherche d'efficience (amélioration de la rentabilité par une meilleure maîtrise des ratios). Le *reporting* permet de transmettre de nombreuses informations sur la performance des unités. Des outils de gestion sont mis à la disposition des franchisés avec les différents ratios et marges. Nous avons posé dans l'hypothèse (5) que le temps consacré au contrôle de la performance lors des visites augmentait sur la durée de la relation et plus particulièrement entre la phase 2 et 3. Cette hypothèse ne se vérifie pas (dépendance peu significative). Nous avons constaté une augmentation du temps consacré au contrôle de la performance (commerciale et financière) de l'unité entre la phase 3 et 4. Le développement du contrôle de l'efficacité de l'exploitation a été testé par l'hypothèse 8 selon laquelle le franchiseur s'implique dans la gestion de l'unité du franchisé de façon croissante sur les différentes phases. Les résultats ne sont pas non plus significatifs. L'observation des effectifs et leur proportion sur les différentes phases indiquent une augmentation croissante de ce pourcentage sur les trois phases.

Le contrôle social se développe davantage sur cette phase en compensation d'une diminution du contrôle de conformité et afin de resserrer les liens entre franchiseur et franchisé dans une optique de pérennisation de la relation. L'hypothèse 6 ne confirme pas un développement de la dimension sociale lors des visites. Elle n'en est pas absente car c'est un des moments où le franchisé peut voir son franchiseur, mais elle ne représente qu'un faible temps de la visite. La dimension sociale du contrôle pendant la relation s'exerce par les réunions, commissions et conventions organisées par le franchiseur. En observant les fréquences de participation à ces différentes manifestations (hypothèse 9), nous avons observé pour les réunions des comportements différents sur la relation avec une dépendance très significative entre la participation aux réunions et la phase de la relation. Le nombre moyen de réunions auxquelles les franchisés assistent en fonction de leur ancienneté croit sur les différentes phases. En ce qui concerne les commissions et conventions, aucun lien significatif ne montre de dépendance entre les variables. Les comportements de participation à ses manifestations ne sont pas liés à l'ancienneté ce qui semble paradoxal par rapport aux observations faites avec l'enquête franchiseurs pour les commissions.

En phase 3, le contrôle de conformité devient plus conflictuel (diminution du contrôle de conformité sur les visites) car le franchisé s'autonomise (tensions plus fréquentes à cette période pour des raisons de non respect du concept). Le contrôle de l'efficacité de l'exploitation ne se développe pas davantage que sur les autres phases mêmes si l'on observe des proportions d'effectifs plus importantes au fur et à mesure des phases. Le contrôle social se développe par une participation croissante aux réunions alors que les comportements sont peu différents sur les commissions et conventions. La proposition 5 n'est validée qu'en partie sur les aspects conformité.

Proposition 6

En phase 4, de reconduction de la relation, le contrôle du franchiseur sur le franchisé passe essentiellement par la dimension sociale et la pérennité de la relation est assurée si la confiance se développe entre les partenaires.

La phase 4 est celle qui termine le premier contrat et propose une relation au-delà du contrat initial. Si la relation perdure c'est le signe d'un partenariat réussi et d'une relative confiance entre les partenaires. L'hypothèse 9 nous montre bien sur les réunions que la participation se développe activement sur cette phase comparée aux phases 2 et 3. La confiance est établie car les situations conflictuelles sont bien moins nombreuses après renouvellement du contrat (enquête franchiseurs). Le contrôle de conformité sur les visites est significativement moins important sur la phase 4, le nombre moyen de visites en phase 4 en atteste ainsi que les tests d'indépendance des variables (hypothèse 1). En ne sélectionnant que les franchisés ayant renouvelés leur contrat c'est-à-dire ceux dont l'ancienneté dans le réseau est supérieure à la durée du contrat (soit 67 sur 250) on observe que:

- le nombre moyen de visites du franchiseur est de 3,83 (conforme à la moyenne de la phase 4 elle-même inférieure à celles des phases 2 et 3) ;
- la fréquence de passage des clients « mystère » est de 3,38 (légèrement inférieure à la moyenne de la phase 4) ;
- la fréquence des audits est de 2 ;
- la fréquence de participation aux réunions est de 3,24 (légèrement supérieure à la moyenne de la phase 4) ;
- 71,4% des franchisés ont assisté à la dernière convention (conforme au pourcentage de la phase 4) ;

- la fréquence de participation aux commissions est de 1,48 (supérieure à la moyenne de la phase 4 soit 1,20) ;
- l'implication du franchiseur dans la gestion de l'unité s'élève à 58,2% (légèrement inférieure au pourcentage de la phase 4).

On peut donc constater qu'au-delà du contrat, les comportements en matière de contrôle ne diffèrent pas fondamentalement de ceux juste avant la fin du contrat.

En phase 4, le contrôle de conformité est mineur comparé aux phases 2 et 3, le contrôle de l'efficacité de l'exploitation est stable par rapport aux phases 2 et 3, le contrôle social se développe par une plus grande participation des franchisés à la vie du réseau (réunions et commissions) validant la proposition 6.

Globalement, les analyses confirment la dynamique sur le contrôle de conformité des opérations et sur le contrôle social. La maîtrise progressive des savoir-faire conduit à un relâchement de la pression du contrôle sur les aspects conformité tout au long de la relation. Cependant, cette dynamique n'apparaît pas sur tous les contrôles de conformité notamment les clients « mystère » et les audits qui sont relativement stables tout au long de la relation. Ce maintien permet de garder la maîtrise sur le déroulement des opérations tout en laissant, en apparence, suffisamment d'autonomie au franchisé. Le contrôle social par la participation à la vie du réseau se mesure par la présence des franchisés aux réunions organisées par le franchiseur. Au fur et à mesure de la relation, les franchisés interviennent davantage et plus particulièrement dans les réunions et commissions qui sont l'occasion pour ces derniers d'exprimer leur vision du concept et des savoir-faire.

Cette analyse du contrôle repose essentiellement sur la prise en compte de la dimension temporelle pour étudier le contrôle dans le temps. Il nous semble cependant que d'autres facteurs peuvent également expliquer l'évolution des pratiques de contrôle.

2. Analyse des résultats par la prise en compte de facteurs de contingence

Dans cette section, nous chercherons à étudier l'impact de ces facteurs sur la configuration du contrôle afin de déterminer soit un universalisme du contrôle dans la

franchise soit au contraire des pratiques bien distinctes en fonction d'éléments particuliers. Nous avons proposé un modèle global du contrôle dans la franchise. Nous voulons compléter notre analyse par la prise en compte de ces facteurs afin d'observer si ces éléments sont susceptibles de compléter ou nuancer le modèle.

Trois facteurs peuvent influencer les pratiques de contrôle dans la franchise : les secteurs d'activité, le profil d'origine du franchisé et la durée du contrat.

Nous allons successivement comparer les résultats généraux à ceux relatifs à ces différents facteurs afin d'identifier les particularités.

2.1. Analyse par secteurs d'activité

5 secteurs différents ont été identifiés avec la réparation automobile (4 enseignes et 84 franchisés), la fleur (4 enseignes et 58 franchisés), la restauration à thème (13 enseignes et 25 franchisés), la petite restauration (7 enseignes et 31 franchisés) et les terminaux de cuisson (5 enseignes et 52 franchisés). Compte tenu des faibles effectifs dans la restauration à thème (25) et la petite restauration (31), nous regrouperons ces deux secteurs sous l'entité restauration (56) afin d'avoir plus de représentativité du secteur. Cette analyse se base sur l'enquête franchiseurs. Nous allons observer si les pratiques de contrôle (sélection, formation, visite, clients « mystère », audit, réunions, conventions, commissions) diffèrent de manière sensible entre les différents secteurs.

Sur les processus de sélection et de formation, le secteur n'a aucun impact particulier. Dans tous les secteurs, nous retrouvons des processus adaptés (réduits en l'occurrence) lorsque le candidat est un ancien salarié du réseau.

Par contre, nous observons certaines particularités sur les durées moyennes de formation. Les 2 tableaux suivants mentionnent les moyennes de temps de formation (semaines) par secteurs en distinguant la formation théorique de la formation pratique.

Moyennes par secteurs des temps de formation initiale (théorique et pratique)

Secteurs	Moyenne temps de formation théorique	Moyenne temps de formation pratique
Réparation automobile	2,75	6,75
Fleurs	3,00	4,50
Restauration	1,00	7,10
Terminaux de cuisson	1,00	6,00
Moyenne générale	1,46	6,58

Les pratiques sont semblables sur le partage entre la formation théorique plus courte et la formation pratique plus longue mais diffèrent sur les proportions. Dans les métiers de bouche (terminaux de cuisson et restauration) l'accent est mis sur la formation pratique en raison de l'importance de la réalisation de la prestation (sélection des produits, cuisine, présentation, service). Dans la fleur l'accent porte sur la formation théorique avec l'importance des achats et la gestion à court terme des stocks. Dans la réparation automobile, l'accent est mis sur les deux formations avec l'importance de la gestion de l'unité (achats, gestion des stocks, service client) et l'importance des procédures techniques (réparation, manipulation de matériel, sécurité, rapidité).

Nous allons maintenant analyser l'impact des secteurs sur le rythme des visites du franchiseur. Le tableau suivant reprend le nombre moyen de visites sur 12 mois selon les moments de la relation.

Moyennes annuelles des visites selon les moments de la relation et en fonction des secteurs

Secteurs	Moyennes visites 1ère année	Moyennes visites 2ème à 4ème année	Moyennes visites au-delà
Réparation automobile	11,75	10,00	9,00
Fleurs	9,50	6,25	5,75
Restauration	7,60	5,00	4,75
Terminaux de cuisson	6,20	4,40	4,20
Moyenne générale	8,12	5,67	5,30

Les fréquences sont très variables d'un secteur à l'autre (réparation automobile comparée aux terminaux de cuisson par exemple) mais toutes décroissent au fur et à mesure de la relation indiquant un contrôle de conformité en diminution. Le niveau de visites est très

important pour le secteur de la réparation automobile et se justifie par l'importance du concept et la gestion de l'unité en raison des investissements initiaux. Dans la restauration, le niveau de visites est inférieur bien que les caractéristiques sur l'importance du concept et des investissements soient identiques au secteur précédent. La différence provient certainement de la réalisation de contrôles autres comme les clients « mystère » et les audits en nombre plus important compensant ainsi les visites. Dans la réparation automobile la fréquence annuelle de passage des clients « mystère » est de 4,67, celle des audits de 2 alors que dans la restauration la fréquence annuelle de passage des clients « mystère » est de 6,83, celle des audits de 5,65. Cela montre bien que les modes de contrôle ont des spécificités dont la fréquence est liée à l'utilité du contrôle pour les partenaires.

Le contrôle de conformité s'exerce également par les visites des clients « mystère », appels « mystère » et clients témoins. Ce mode de contrôle est très peu utilisé dans le secteur de la fleur car 3 enseignes sur 4 n'y ont pas recours de même que le secteur des terminaux de cuisson où ce mécanisme n'est pas utilisé pour 3 des 5 enseignes. Le tableau suivant de moyennes annuelles de passages de clients « mystère » le confirme.

Moyennes annuelles de passages de clients « mystère » en fonction des secteurs

Secteurs	Moyennes passages clients «mystère»
Réparation automobile	4,67
Fleurs	2,00
Restauration	6,83
Terminaux de cuisson	2,00
Moyenne générale	5,96

Les pratiques au niveau des audits sont générales au niveau des secteurs mais elles révèlent également l'importance de ce mode de contrôle pour les secteurs liés à la restauration. Dans ces secteurs (restauration et terminaux de cuisson) les fréquences sont élevées (moyenne restauration : 5,65 ; terminaux de cuisson : 8) en raison des contrôles nécessaires sur les matières, sur l'hygiène de préparation et de conditionnement et sur les procédures de travail. Nous ne retrouvons pas les mêmes nécessités dans les deux autres secteurs (moyenne réparation automobile : 2 ; fleurs : 1) où les audits sont davantage liés au respect des procédures de travail uniquement.

En résumé, on retrouve les mêmes mécanismes dans tous les secteurs avec les visites, clients « mystère » et audits. Pour les visites, tous les réseaux sans exception en pratiquent avec des fréquences différentes qui peuvent aller du simple au double. Le passage de clients « mystère » est employé prioritairement dans les secteurs où la réalisation de la prestation génère une consommation alimentaire pour le client avec un impact direct en terme de satisfaction (goût), qualité et hygiène. Le suivi doit être régulier sur l'année et ce mode de contrôle présente l'avantage de ne pas rendre la présence du franchiseur trop importante puisque ces contrôles sont réalisés à l'insu du franchisé. Les audits sont également pratiqués dans tous les secteurs avec des objectifs et des fréquences de contrôles différents. Ils sont plus importants dans les secteurs où l'hygiène et la sécurité sont des gages de qualité pour le client.

Le tableau suivant (18) résume les moyennes annuelles des fréquences des différents mécanismes de contrôles de conformité des opérations.

Tableau 18 : Moyennes annuelles des fréquences des mécanismes de contrôle de conformité selon les secteurs

Secteurs Mécanismes de contrôle	Réparation automobile	Fleurs	Restauration	Terminaux de cuisson
Visites 1ère année	11,75	9,50	7,60	6,20
Visites 2ème à 4ème année	10,00	6,25	5,00	4,40
Visites au-delà 4ème année	9,00	5,75	4,75	4,20
Clients « mystère »	4,67	2,00	6,83	2,00
Audits	2,00	1,00	5,65	8,00

On constate un certain équilibre dans les pratiques de contrôle entre les visites d'une part et les autres mécanismes d'autre part afin de ne pas alourdir la pression du contrôle pour le franchisé et afin de rendre le contrôle le plus efficace possible. Lorsque les visites sont nombreuses (exemple la réparation automobile), les autres contrôles (clients « mystère » et audit) présentent des fréquences moindres. Inversement, lorsque les visites sont moins fréquentes (exemple les terminaux de cuisson), les autres contrôles sont alors plus importants.

Le *reporting* est quasi systématique et cela peut aisément se comprendre en raison de la nécessité de connaître le chiffre d'affaires pour le calcul des redevances. On note quelques différences sur la fréquence de communication des informations. Dans la réparation automobile le suivi est en majorité quotidien alors que dans la restauration et les terminaux de cuisson il est mensuel et dans la fleur il est plutôt hebdomadaire. On peut toutefois

s'interroger sur l'absence de *reporting* dans le secteur des terminaux de cuisson puisque 2 réseaux sur 5 déclarent ne pas en pratiquer. De plus, les deux réseaux concernés facturent des redevances aux franchisés d'où la nécessité de connaître le chiffre d'affaires au minimum. Les logiciels de communication assurent la transmission des informations. Celle-ci est soit automatique (réparation automobile ; restauration) soit initiée par le franchisé (fleurs ; terminaux de cuisson). Les informations transmises lors de ces *reporting* ne concernent pas uniquement le chiffre d'affaires mais également la composition des ventes, les ratios, les marges et annuellement le bilan et le compte de résultat. La transmission est homogène entre les secteurs où il n'y a que les fréquences de transmission qui peuvent être différentes (importantes dans la réparation automobile et faible dans la fleur). La nature même des informations communiquées en retour aux franchisés est également homogène avec les ratios matière, main d'œuvre et les marges par produits quelques soient les secteurs.

Le contrôle de l'efficacité de l'exploitation donne lieu non seulement à un suivi des performances par le *reporting* mais également il se manifeste par une implication du franchiseur dans la gestion des unités par la fourniture de conseils et outils. Le tableau suivant nous donne par secteurs, le nombre de franchisés pour lesquels le franchiseur s'implique dans la gestion leur unité.

Croisement des variables d'implication ou non du franchiseur (variable dichotomique) dans la gestion des franchisés et les secteurs d'activité

Implication du franchiseur Secteurs d'activité	Oui	Non	Total
Réparation automobile	**66**	18	84
Fleurs	10	**48**	58
Restauration	27	29	56
Terminaux de cuisson	30	22	52
Total	133	117	250

En analysant les données des franchisés sur le sujet et en fonction des secteurs d'activité (tableau ci-dessus) on remarque que deux secteurs se distinguent particulièrement avec la réparation automobile où l'implication dans la gestion est particulièrement importante (78,6% ; 66 / 84) alors que dans la fleur l'implication est particulièrement faible (17,2% ; 10 / 58). Cela rejoint l'observation sur la fréquence des informations transmises où dans la réparation automobile de multiples indicateurs sont systématiquement transmis lors du

reporting quotidien alors que dans la fleur la principale donnée transmise lors du *reporting* est le chiffre d'affaires, les autres données sont communiquées de façon plus espacée.

En résumé, le contrôle de l'efficacité de l'exploitation est relativement homogène entre les secteurs que ce soit sur le mode de transmission ou les informations échangées. Par contre au niveau de l'utilisation de ce contrôle pour l'amélioration des performances, le secteur de la réparation automobile se distingue des autres secteurs dans la mesure où le concours du franchiseur est nettement plus important. Le secteur de la fleur se distingue également par la grande liberté laissée au franchisé dans la gestion des performances même si des informations leur sont communiquées.

Des réunions sont organisées dans tous les secteurs avec des fréquences annuelles variables. Le tableau suivant en donne une illustration avec les moyennes annuelles d'organisation de réunions par les franchiseurs et par secteur (données extraites de l'enquête franchiseurs).

Moyennes annuelles d'organisation de réunions par secteurs

Secteurs	Moyennes annuelles de réunions
Réparation automobile	3,50
Fleurs	1,75
Restauration	2,20
Terminaux de cuisson	2,60
Moyenne générale	2,36

Encore une fois, le secteur de la réparation automobile propose davantage de réunions entre partenaires alors que dans le secteur de la fleur, elles sont en moyenne moitié moins nombreuses. Dans l'enquête réalisée auprès des franchisés, nous leur avons demandé d'évaluer le temps de la réunion consacré aux discussions sur les aspects techniques (concept et savoir-faire), sur l'analyse des performances et sur la dimension sociale. L'effectif retenu (209) correspond à ceux ayant répondu avoir participé à au moins 1 réunion au cours des 12 derniers mois (214) diminué de 5 non réponse à la question. L'analyse des réponses en fonction des secteurs d'activité nous montre dans les tableaux croisés suivants :

Croisement des variables du temps de réunion consacré aux aspects techniques et des secteurs

Temps consacré aux aspects techniques / Secteurs	Faible importance (- de 20%)	Importance moyenne (20 à 40%)	Forte importance (+ de 40%)	Total
Réparation automobile	22	32	17	71
Fleurs	20	15	13	48
Restauration	13	14	21	48
Terminaux de cuisson	11	23	8	42
Total	66	84	59	209

La dépendance est significative. Chi2 = 13,13, ddl = 6, 1-p = 95,90%.

Les discussions sur le concept et le savoir-faire occupe en générale entre 20 et 40% du temps de la réunion avec des disparités sur le secteur de la fleur et de la restauration. Pour la fleur, les aspects techniques dans les discussions ne dominent pas. Cela peut se justifier par la nature même de cette activité qui est proche de la distribution commerciale. Les réunions portent alors plus sur des échanges quant à l'offre que sur des savoir-faire particulier. Inversement dans la restauration, le temps de la réunion consacré aux aspects techniques est en majorité de forte importance (+ de 40% du temps) car les savoir-faire technique y sont nombreux (cuisine, service, hygiène). Les échanges portent davantage sur les difficultés techniques rencontrées et les moyens de les résoudre.

Croisement des variables du temps de réunion consacré aux performances et des secteurs

Temps consacré aux performances / Secteurs	Faible importance (- de 20%)	Importance moyenne (20 à 40%)	Forte importance (+ de 40%)	Total
Réparation automobile	4	44	23	71
Fleurs	20	14	14	48
Restauration	19	16	13	48
Terminaux de cuisson	15	16	11	42
Total	58	90	61	209

La dépendance est très significative. Chi2 = 29,04, ddl = 6, 1-p = 99,99%.

Les pratiques diffèrent en fonction des secteurs avec une importance moyenne à forte pour la réparation automobile, une importance faible à moyenne pour la restauration et les terminaux de cuisson et une importance plutôt faible pour le secteur fleurs. Ce lien statistique indique une relation forte entre la nature du secteur et l'importance du temps consacré

pendant les réunions à l'observation des performances. Si l'on met en relation, le nombre moyen de réunion proposé, l'implication du franchiseur dans la gestion de l'unité et le temps de réunion consacré aux performances, la réparation automobile constitue un secteur où le suivi du franchiseur est déterminant dans la gestion du réseau. A l'inverse, le secteur de la fleur représente un domaine où l'autonomie des franchisés domine avec peu de réunions, une implication des plus faible et un temps de réunion consacré aux performances plutôt faible.

Croisement des variables du temps de réunion consacré aux aspects sociaux et des secteurs

Temps consacré aux aspects sociaux / Secteurs	Faible importance (- de 20%)	Importance moyenne (20 à 40%)	Forte importance (+ de 40%)	Total
Réparation automobile	29	34	8	71
Fleurs	13	18	17	48
Restauration	17	16	15	48
Terminaux de cuisson	8	22	12	42
Total	67	90	52	209

La dépendance est significative. Chi2 = 15,54, ddl = 6, 1-p = 98,36%.

Ce tableau nous montre assez logiquement que plus le temps consacré aux 2 premières dimensions était important comme dans la réparation automobile et moins le temps consacré à la troisième domine. Inversement, comme pour le secteur de la fleur, les 2 premières dimensions étaient plutôt moyenne à faible alors que la troisième est moyenne à forte.

En résumé, les réunions qui sont un mécanisme de contrôle social (rassemblement du franchiseur et des franchisés) ne gèrent pas de façon homogène les mêmes priorités. Pour la réparation automobile, ce temps de réunion est essentiellement consacré aux dimensions technique et performance. Pour le secteur de la fleur, c'est plutôt la dimension sociale qui domine. Dans le secteur de la restauration, on observe que l'essentiel du temps est consacré aux aspects techniques et enfin pour les terminaux de cuisson, aucune dimension ne domine en particulier dans les réunions.

L'organisation de conventions annuelles est généralisée à l'exception de 2 réseaux montrant en cela une très grande homogénéité de pratique quelque soit le secteur. Cela peut se justifier par l'objectif de la convention qui reste surtout un moment de convivialité où il s'agit

de donner une image apparente du réseau. La nature du secteur n'a alors aucune incidence sur l'organisation d'une telle manifestation.

Au niveau des commissions, on peut noter que les réseaux spécialisés dans la restauration en proposent peu contrairement aux autres secteurs puisque 12 enseignes sur 20 déclarent ne pas en organiser. Quels que soient les secteurs, la communication et la publicité sont les thématiques dominantes dans les commissions. Les commissions achats sont également importantes dans la réparation automobile, fleurs et restauration. Le secteur de la réparation automobile se distingue par l'organisation d'un nombre sensiblement équivalent de commissions dans tous les domaines proposés.

En résumé, on observe globalement un contrôle social important dans le secteur de la réparation automobile qui à lui seul propose le plus de réunions et de commissions. Les secteurs terminaux de cuisson et restauration sont sensiblement équivalents avec des commissions plus particulièrement consacrées aux aspects communication et achats. Le secteur de la fleur propose des commissions dans tous les domaines mais avec des fréquences inférieures à la réparation automobile.

A partir de ces différentes analyses et en synthétisant les résultats précédents, nous observons qu'en fonction des secteurs, des configurations différentes de contrôle se dessinent. Ceci révèle qu'avec des mécanismes identiques mais utilisés de façon différenciés, le contrôle ne remplit pas les mêmes objectifs selon les secteurs. Nous proposons pour chacun des secteurs une catégorisation du contrôle indiquant qu'au sein même d'une structure hybride (le réseau) l'architecture du contrôle se construit sur un continuum d'un contrôle fort à faible.

- réparation automobile : **Contrôle fort**
    - niveau de visites : très important en début d'exploitation et faible décroissance sur la relation
    - clients « mystère » : fréquence importante
    - audits : fréquence peu importante
    - *reporting* : quotidien
    - implication dans la gestion : très importante
    - réunions : fréquence très importante
    - commissions : fréquence très importante et multi domaines

- fleurs : **Contrôle ciblé plutôt faible**
    - niveau de visites : très important en début d'exploitation et forte décroissance sur la relation
    - clients « mystère » : fréquence peu importante
    - audits : fréquence très peu importante
    - *reporting* : plutôt hebdomadaire
    - implication dans la gestion : très peu importante
    - réunions : fréquence très peu importante
    - commissions : fréquence importante et multi domaines
- restauration : **Contrôle ciblé plutôt moyen en importance**
    - niveau de visites : moyennement important en début d'exploitation et faible décroissance sur la relation
    - clients « mystère » : fréquence très importante
    - audits : fréquence : fréquence importante
    - *reporting* : plutôt mensuel
    - implication dans la gestion : moyenne
    - réunions : fréquence peu importante
    - commissions : fréquence importante sur communication et achats et faible sur les autres domaines
- terminaux de cuisson : **Contrôle faible**
    - niveau de visites : faiblement important en début d'exploitation et faible décroissance sur la relation
    - clients « mystère » : fréquence peu importante
    - audits : fréquence très importante
    - *reporting* : plutôt mensuel (absence de *reporting* dans 2 cas)
    - implication dans la gestion : moyenne
    - réunions : fréquence peu importante
    - commissions : fréquence peu importante

Ainsi, les secteurs d'activité ont une influence significative sur l'organisation du contrôle et sa dynamique au sein même de la relation franchiseur franchisé.

2.2. Analyse en fonction du profil d'origine des franchisés

Pour analyser la configuration du contrôle en fonction des profils, nous allons utiliser les données franchisés. Nous avons distingué 3 profils de franchisé : les anciens salariés du réseau, les franchisés non spécialistes du secteur et les franchisés spécialistes du secteur.

En observant les moyennes annuelles de visites en fonction des profils nous obtenons :

Profil d'origine du franchisé	Moyennes annuelles Visites
Ancien salarié du réseau	4,55
Candidat extérieur non spécialiste du secteur d'activité	5,13
Candidat extérieur spécialiste	5,62
Moyenne générale	5,15

Les différences ne sont pas très importantes mais on peut noter deux éléments :

- les anciens salariés sont un peu moins visités ;
- les spécialistes sont les plus visités. Compte tenu de leur connaissance du métier, les risques de dérive sont plus importants et nécessitent davantage de surveillance.

Cela confirme la théorie du contrôle en matière de gestion du risque de comportement opportuniste à savoir que ce risque apparaît comme moindre pour les anciens salariés du fait de leur parfaite connaissance du concept et des pratiques. Le risque pour les spécialistes du secteur apparaît plus important du fait du danger pour ces agents d'être tentés d'appliquer prioritairement ce qu'ils savent faire d'expérience plutôt que d'exercer leur activité dans le stricte respect des consignes du franchiseur.

Nous n'observons pas de différence notable concernant les mécanismes de contrôle que sont les passages de clients « mystère » et les audits en fonction des profils d'origine des franchisés. Cette absence de lien entre ces variables peut se justifier par le fait que leur utilisation est davantage liée à la nature de l'activité et donc au secteur qu'à la personne même du franchisé. Nous avons relevé précédemment que ces mécanismes étaient plus particulièrement utilisés dans la restauration en raison de la technicité des concepts et des problèmes d'hygiène et de sécurité.

En résumé, l'exercice du contrôle de conformité des opérations ne dépend pas spécialement du profil du franchisé. L'utilisation de ces mécanismes est relativement homogène quelque soit le profil d'origine si ce n'est le constat d'une différence au niveau des fréquences annuelles de visites même si celle-ci n'est pas significative statistiquement. Dans l'organisation du contrôle, l'origine professionnelle du franchisé n'impacte pas particulièrement les pratiques d'où la considération d'une population homogène de franchisés.

En ce qui concerne le contrôle de l'efficacité de l'exploitation, il n'y a pas de lien significatif entre l'implication du franchiseur dans la gestion de l'unité et le profil du franchisé. Le tableau croisé suivant teste la variable dichotomique d'implication ou non du franchiseur avec le profil d'origine du franchisé.

Croisement des variables d'implication ou non du franchisé et du profil d'origine du franchisé

Implication du franchiseur Profil d'origine du franchisé	Oui	Non	Total
ancien salarié du réseau	30	23	53
candidat extérieur non spécialiste du secteur d'activité	61	63	124
candidat extérieur spécialiste	42	31	73
Total	133	117	250

La dépendance n'est pas significative. Chi2 = 1,60, ddl = 2, 1-p = 55,00%.

L'implication du franchiseur ne dépend pas du profil d'origine des franchisés ce qui tend à montrer que la sélection de profils différents à l'origine conduit à une certaine homogénéisation par un phénomène d'apprentissage et d'acquisition des savoir-faire managériaux dans la mesure où aucun profil ne fait l'objet de plus ou moins d'attention de la part du franchiseur. Cela peut aussi montrer un manque de différenciation des franchisés et de leurs besoins d'assistance en matière de gestion. Le contrôle de l'efficacité de l'exploitation est donc homogène sur le profil.

Concernant le contrôle social et l'investissement des franchisés dans la vie du réseau, l'analyse des données franchisés nous indique qu'il n'y a pas de différence significative de participation aux réunions selon les profils même si les non spécialistes participent légèrement moins comme le souligne le tableau suivant.

Moyennes annuelles de participation des franchisés aux réunions en fonction du profil d'origine des franchisés

Profil d'origine du franchisé	Moyennes annuelles réunions
Ancien salarié du réseau	2,82
Candidat extérieur non spécialiste du secteur d'activité	2,38
Candidat extérieur spécialiste	2,86
Moyenne générale	2,61

Par contre, au niveau des commissions, l'analyse des différences de moyennes révèle une participation moindre des anciens salariés du réseau aux commissions et une participation plus importante des franchisés spécialistes du secteur. Le tableau suivant nous indique les moyennes annuelles de participation des franchisés aux commissions thématiques en fonction des profils.

Moyennes annuelles de participation des franchisés aux commissions thématiques en fonction du profil d'origine des franchisés

Profil d'origine du franchisé	Moyennes annuelles Commissions
Ancien salarié du réseau	0,57
Candidat extérieur non spécialiste du secteur d'activité	1,06
Candidat extérieur spécialiste	1,61
Moyenne générale	1,12

Les commissions sont des lieux de réflexion sur des thématiques proposant des évolutions ou des améliorations sur les pratiques et le concept. Elles permettent d'infléchir dans une certaine mesure la politique du franchiseur. Dans ces conditions, la présence des spécialistes est un moyen d'exercer un contre pouvoir et de faire valoir leur expertise dans les différents domaines. La faible représentation des anciens salariés du réseau dans ces commissions peut s'expliquer par un manque d'ouverture et de connaissance de pratiques différentes de celles liées au concept du réseau.

Pour la participation aux conventions et en ne prenant en compte que les franchisés y assistant, nous n'observons pas de comportement différent en fonction des profils.

En résumé, la participation aux différentes manifestations n'est pas liée au profil du franchisé hormis les commissions où des différences significatives apparaissent. Le contrôle social est donc relativement homogène sur le profil.

Globalement le contrôle dans les réseaux de franchise n'est pas vraiment dépendant du profil du franchisé même si nous avons pu relever quelques différences de comportement de contrôle au niveau des visites.

2.3. Analyse en fonction de la durée du contrat

Les données collectées sur la durée du contrat font ressortir deux types de contrat :

- les contrats courts d'une durée de 5 à 7 ans (17 enseignes sur 33) ;
- les contrats longs d'une durée de 9 à 10 ans (16 enseignes sur 33).

Nous allons analyser les différents leviers avec les données franchiseurs selon les deux types de contrat afin d'établir une homogénéité du contrôle ou une hétérogénéité selon les cas. Nous avons repris ci-dessous avec les données moyennes les principaux mécanismes de contrôle liés à la conformité technique (formations, visites, clients « mystère », audits), à l'efficacité de l'exploitation (*reporting*) et à la dimension sociale (réunions).

Recueil des données sur les contrats courts 5-7 :

- formation théorique : 1,47 semaine
- formation pratique : 6,82 semaines
- visites du franchiseur la 1ère année : 8,53
- visites du franchiseur de la 2ème à la 4ème année : 5,76
- visites du franchiseur au-delà de la 4ème année : 5,41
- passage de clients « mystère » : 5,55 par an
- réalisation d'audits : 5,5 par an
- fréquence de *reporting* : 41,2% mensuel et hebdomadaire et quotidien pour le reste
- fréquence de réunions : 1,94 par an

Recueil des données sur les contrats longs 9-10 :

- formation théorique : 1,44 semaine
- formation pratique : 6,31 semaines
- visites du franchiseur la 1ère année : 7,69

- visites du franchiseur de la 2ème à la 4ème année : 5,56
- visites du franchiseur au-delà de la 4ème année : 5,19
- passage de clients « mystère » : 6,58 par an
- réalisation d'audits : 4,79 par an
- fréquence de *reporting* : 50% mensuel et hebdomadaire et quotidien pour le reste
- fréquence de réunions : 2,81 par an

En comparant les pratiques entre elles, la durée du contrat n'a que peu d'impact sur le contrôle si ce n'est que le rythme des visites du franchiseur qui est plus important en début de relation pour les contrats courts. La décroissance des visites est plus importante pour ces mêmes contrats par la suite comparés aux contrats longs. Cela peut s'expliquer par le fait que le contrôle de conformité des opérations doit être maîtrisé plus rapidement sur les contrats 5-7 et nécessite une présence plus importante du franchiseur en début d'exploitation. Ceci est renforcé par la réalisation d'audits en nombre plus important sur ces mêmes contrats.

En conclusion, la prise en compte de facteurs de contingence nous montre que l'architecture du contrôle n'est dépendante que du secteur d'activité où l'on retrouve cependant les mêmes mécanismes mais utilisés de façons différenciées dans leur fréquence. Les deux autres facteurs que sont le profil d'origine du franchisé et la durée du contrat n'impactent que de façon marginale l'organisation du contrôle dans les franchises. Pour réaliser ce travail nous avons utilisé majoritairement les données recueillies auprès des franchiseurs. Cependant, il apparaît qu'entre les données recueillies auprès des franchiseurs et celles collectées chez les franchisés (des mêmes franchiseurs) des différences de pratiques existent.

3. Analyse comparée des résultats des deux enquêtes

Comme nous l'avons déjà évoqué l'enquête réalisée auprès des franchiseurs avait pour objectif de détailler l'organisation du contrôle dans les réseaux de franchise de service. L'enquête menée auprès des franchisés des franchiseurs répondants nous permet maintenant de comparer la description du contrôle avec la réalité des pratiques au sein des unités franchisées. Cette comparaison portera sur des aspects du contrôle de conformité des

opérations et sur certains aspects du contrôle social. Par la différence d'objectifs des questionnaires et donc du nombre et du contenu des questions posées, nous ne sommes pas en mesure d'effectuer des comparaisons sur tous les mécanismes.

3.1. Comparaison sur le contrôle de conformité

Des visites du franchiseur ont lieu sur toute la durée de la relation. Nous avons demandé aux franchiseurs de nous indiquer le rythme des visites sur trois périodes différentes. Avec les données franchisés, nous avons recalculé les moyennes de visites sur ces mêmes périodes afin de vérifier que le système décrit correspond bien au système mis en œuvre.

Le tableau 19 suivant indique les moyennes franchiseurs et franchisés des visites par secteurs d'activité :

Tableau 19 : Comparaison des visites entre enquête franchiseurs et franchisés

Secteur d'activité	Moyennes annuelles des visites (données franchiseurs)			Moyennes annuelles des visites (données franchisés)		
	1ère année	2ème à 4ème année	au-delà de la 4ème année	1ère année	2ème à 4ème année	au-delà de la 4ème année
Tous secteurs confondus	8,17	5,79	5,38	8,25	5,37	4,42
Réparation automobile	11,75	10,00	9,00	11,67	7,61	4,75
Fleurs	9,50	6,25	5,75	8,60	4,46	2,50
Restauration à thème	7,78	4,56	4,56	7,83	5,00	3,22
Petite restauration	7,29	5,71	5,00	-[51]	4,44	4,08
Terminaux de cuisson	6,20	4,40	4,20	7,75	6,21	5,18

Afin de comparer ce qui est comparable, nous avons exclu l'enseigne pour laquelle il nous a été demandé de ne pas interroger de franchisés et les enseignes pour lesquelles nous n'avons pas eu de réponse des franchisés soient 3 enseignes.

Nous avons mis en grisé les différences les plus importantes. Tous secteurs confondus, les réponses sont assez homogènes exception faites des visites au-delà de la 4ème année qui s'avèrent moins importantes que celles déclarées par les franchiseurs. En analysant par secteurs d'activité, les différences sont bien plus importantes. A une exception (terminaux de cuisson), les moyennes de visites sont dans leur mise en œuvre moins importantes que celles

[51] Références insuffisantes

indiquées par les franchiseurs. Ceci justifie donc d'une adaptation du contrôle sur le terrain. Elle peut provenir d'un rythme de visites en fonction des besoins ou d'un manque de structure d'encadrement ne permettant pas d'assurer toutes les visites envisagées. Le secteur des terminaux de cuisson fait exception avec des fréquences de visites bien plus importantes que celles déclarées par les franchiseurs sur toute la durée du contrat.

Concernant les pratiques sur les clients « mystère » uniquement, nous avons demandé aux franchiseurs comme aux franchisés si le mécanisme était utilisé et quelle en était la fréquence. La moyenne calculée à partir des réponses des franchiseurs indique une fréquence annuelle de 5,96 visites de clients « mystère » alors que celle des franchisés est de 4,76. Cette différence peut s'expliquer par l'ignorance de l'application ou non de ce mécanisme par certains franchisés. 28 franchisés ont déclaré ne pas avoir connaissance de ce mode de contrôle. Sur ces 28 observations, on dénombre 11 enseignes pour lesquelles les franchiseurs nous ont confirmé l'utilisation de ce mécanisme alors que certains franchisés de ces mêmes réseaux déclarent ne pas en avoir connaissance. Se pose alors la question soit de la transparence dans l'application du contrôle et de l'information qui s'en suit soit d'un manque d'information entre les partenaires sur les modalités de contrôle de la relation. Dans les deux cas, le contrôle n'a qu'un rôle informatif pour le franchiseur sans apporter l'assistance nécessaire au franchisé puisqu'il l'ignore.

Le tableau (20) ci-dessous compare les moyennes annuelles (données franchiseurs et franchisés) de passages de clients « mystère » par secteurs d'activité. L'analyse de ces moyennes montre des fréquences presque identiques pour la restauration à thème et les terminaux de cuisson. Inversement, le rythme des visites est plus important dans le secteur de la petite restauration que celui indiqué par les franchiseurs. La réalité des pratiques confirme l'importance de ce contrôle dans les secteurs liés à la restauration (restauration à thème et petite restauration) avec réalisation de la prestation face à la clientèle avec des fréquences importantes. Inversement, les trois autres secteurs pour lesquels ce mode de contrôle est moins déterminant proposent des fréquences en deçà de celles déclarées par les franchiseurs. Cela témoigne d'une adaptation du contrôle (mode et fréquence) en fonction des besoins du contrôle c'est-à-dire de ce que l'on cherche à vérifier et maîtriser.

Tableau 20 : Moyennes annuelles des fréquences de passage de clients « mystère » pour les franchiseurs et les franchisés

Secteurs d'activité	Moyennes annuelles de passages de clients « mystère » (données franchiseurs)	Moyennes annuelles de passages de clients « mystère » (données franchisés)
Réparation automobile	4,67	3,69
Fleurs	2,00	1,20
Restauration à thème	8,00	8,17
Petite restauration	3,80	4,94
Terminaux de cuisson	2,00	2,14
Total	5,96	4,76

En conclusion, cette comparaison révèle certaines pratiques de terrain différentes de celles déclarées par les franchiseurs mais elles restent dans des proportions conformes aux informations recueillies auprès des franchiseurs comme des franchisés. Cependant, cette comparaison révèle à notre sens un manque d'information des franchisés sur les mécanismes mis en œuvre dans la franchise pour mettre la performance sous contrôle. Que ce soit les pratiques sur les clients « mystère » ou celles des audits nous avons constaté :

- leur existence dans certains réseaux alors que pour leurs franchisés ces mécanismes n'existent pas ou ils n'en ont pas connaissance ;
- inversement, ces mécanismes ne sont pas censés être utilisés dans certains réseaux alors que leurs franchisés nous ont indiqués certaines fréquences.

Nous avons effectué une comparaison entre les réponses de franchisés d'une même enseigne sur ces deux mécanismes. Pour la réaliser, nous avons choisi une enseigne où le nombre de réponses était satisfaisant (34 réponses de franchisés). Dans ce réseau, des clients « mystère » passent en moyenne deux fois par an dans les unités franchisées et des audits sont pratiqués 8 fois par an (ils incluent les contrôles sanitaires). Pour ces deux modes de contrôle, les réponses des franchisés sont les suivantes :

- 5 franchisés seulement sur 34 connaissent l'existence de clients « mystère » dans ce réseau avec une fréquence de 2 passages sur 12 mois environ(conforme à l'information franchiseur) ;
- 32 franchisés sur 34 déclarent que des audits sont pratiqués dont 2 pour lesquels il n'en a pas été pratiqué depuis au moins 12 mois. La fréquence de réalisation de ces audits est très variable puisque le minimum déclaré est de 1 audit et le maximum

de 14. En moyenne cela représente 7,13 passages par an soit une moyenne proche de celle annoncée par le franchiseur.

Cette micro analyse au niveau d'un réseau confirme la dynamique du contrôle car globalement les fréquences moyennes sont proches mais les observations révèlent des pratiques différentes au sein d'un même réseau.

3.2. Comparaison sur le contrôle social

Les réseaux interrogés pratiquent des réunions régionales dans la majorité des cas avec une moyenne de réunions de 2,6 par an. Les observations faites par les franchisés diffèrent sur deux points :

- 3 enseignes sur 33 n'organisent pas de réunion alors que les franchisés de 2 d'entre elles en déclarent ;
- 4 franchisés ont déclaré qu'aucune réunion n'était organisée mais ils n'appartiennent à aucun des 3 réseaux ci-dessus.

Les franchisés déclarent assister en moyenne à 2,61 réunions par an ce qui est conforme à la fréquence donnée par les réseaux.

Si l'on fait une analyse au niveau d'un réseau (secteur terminaux de cuisson), le franchiseur annonce l'organisation de 6 réunions par an. 32 des 34 franchisés de ce même réseau assistent aux réunions (2 n'y assistent pas) avec une moyenne de participation de 3,84 par an. L'amplitude des réponses est importante avec un minimum d'une participation et un maximum de 8. Le mode est de 4 réunions à l'année. L'écart est plus important sur ce type de contrôle que le précédent. Le contrôle de conformité est mené par le franchiseur et l'impose en quelque sorte aux franchisés. Le contrôle social quant à lui repose sur une participation des franchisés aux différentes manifestations proposées par le franchiseur. Même si la participation est vivement conseillée (elle peut entrer en ligne de compte dans l'appréciation du partenaire et la mise en œuvre de mécanismes de sanction récompense) elle ne peut être imposée aux franchisés d'où les écarts que nous pouvons constater.

4. Enseignements de l'étude

La question de recherche du contrôle des réseaux de franchise de service portait sur la connaissance des leviers mis en œuvre dans le cadre particulier d'une coopération économique et sur l'utilisation de ces mêmes leviers tout au long de la relation entre les partenaires.

L'analyse théorique de la problématique ainsi qu'une étude exploratoire nous ont permis de proposer un modèle du contrôle dans les réseaux de franchise avec une dynamique temporelle des leviers tout au long de la relation. Les enquêtes quantitatives réalisées auprès de franchiseurs et de leurs franchisés devaient nous permettre de tester notre modèle par rapport aux leviers et à la dynamique du contrôle. Les résultats suite aux observations et différents tests effectués confirment une organisation du contrôle centrée sur trois leviers principaux avec un contrôle de conformité des opérations, un contrôle d'efficacité de l'exploitation et un contrôle social. La mise en œuvre des mécanismes de contrôle s'opère de la sélection (phase de construction du partenariat) et s'échelonne sur toute la durée de la relation avec distinction de trois phases successives que sont les débuts de l'exploitation, la phase de stabilisation-maturité et celle de renouvellement de la relation. L'étude confirme une évolution du contrôle de conformité des opérations qui débute par la formation initiale. Les visites du franchiseur qui représente un contrôle majeur en début d'exploitation décroissent sur les phases suivantes. Les visites des clients « mystère », de même que les audits sont des mécanismes plus constants sur la durée de la relation même si on peut observer une légère décroissance tout au long de la relation.

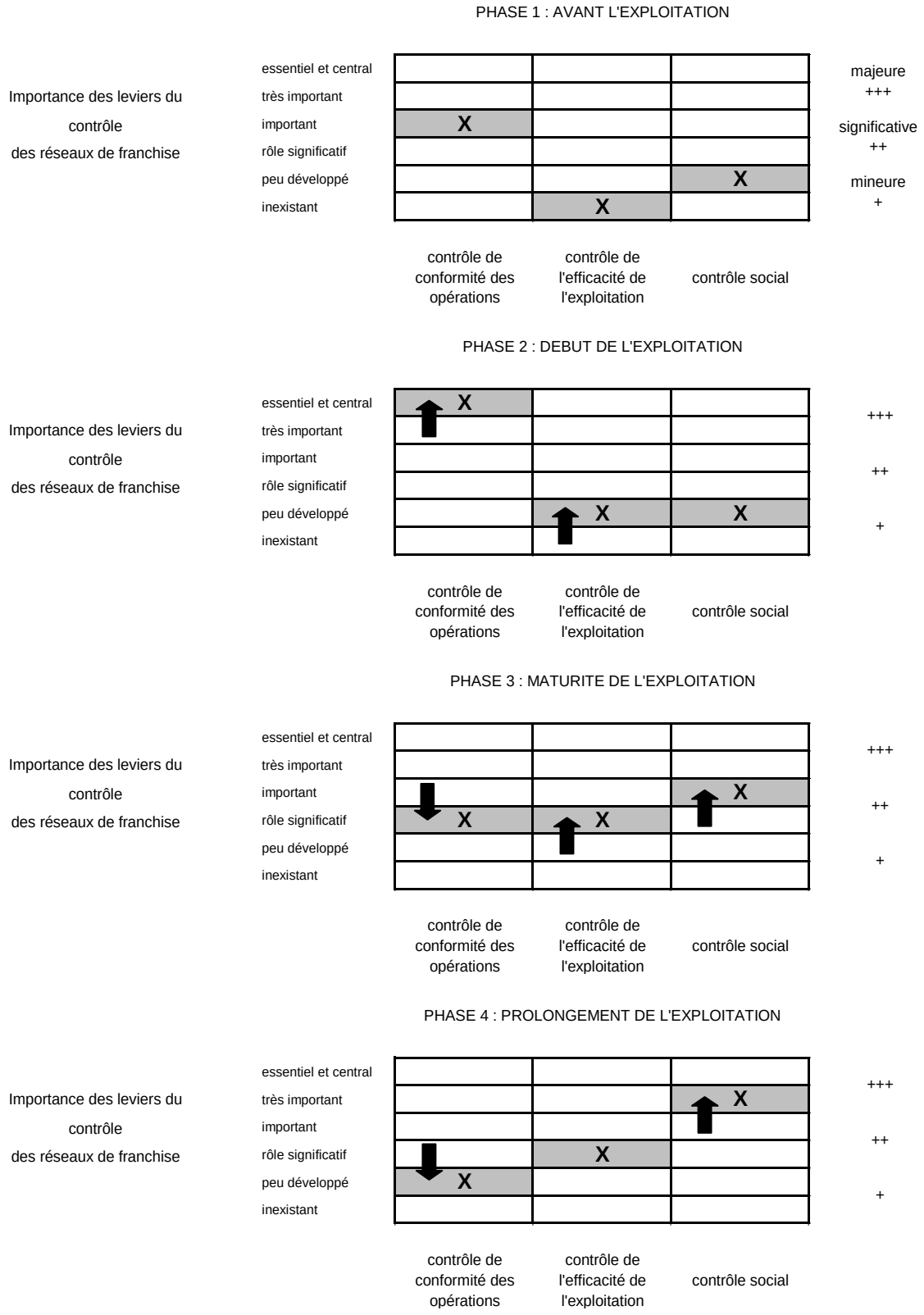
Le contrôle de l'efficacité de l'exploitation par le *reporting* ne suit pas d'évolution car la connaissance du chiffre d'affaires par le franchiseur est indispensable au calcul des redevances tout au long de la relation. L'assistance du franchiseur tout au long de la relation est quasiment constante même si l'on relève une légère croissance. La recherche d'efficience dans l'exploitation est permise par la remontée d'informations au franchiseur (données commerciales, financières et de gestion). Celles-ci sont utilisées pour situer chacun des partenaires dans l'ensemble (principe de challenge) et pour permettre de mener des actions de corrections (amélioration des ratios) dans les unités où cela peut s'avérer nécessaire.

Le contrôle social par la sélection dans un premier temps, facteur d'homogénéité du réseau, se poursuit par les mécanismes de socialisation mis en œuvre durant la relation. On

observe une participation croissante des franchisés aux réunions et commissions. L'investissement des franchisés dans le réseau se développe dans une phase plus avancée de la relation et se justifie par la maîtrise des savoir-faire et la volonté de faire évoluer le concept afin d'améliorer la rentabilité de l'unité.

A partir de ces résultats, notre modèle précisé (figure 6) du contrôle des réseaux de franchise de service peut se représenter de la façon suivante, à comparer avec le modèle initial page 112.

Figure 6 : Modèle précisé du contrôle dans les franchises



CONCLUSION GENERALE

Nous allons dans cette ultime partie revenir sur notre recherche afin d'en présenter les différents apports, les limites ainsi que les perspectives futures. Auparavant, nous procéderons à un rappel de notre démarche de recherche afin d'en avoir à l'esprit une vue d'ensemble. Notre terrain de recherche est représenté par la franchise définie comme un système de commercialisation où une firme pivot (le franchiseur) concède contractuellement à des firmes satellites (les franchisés) le droit d'exploiter un concept. Celui-ci comprend la mise à disposition d'une enseigne et de signes de ralliement de la clientèle, la transmission de savoir-faire et le suivi et l'animation tout au long de la relation. Cette structure nommée commerce indépendant organisé s'inscrit dans une forme organisationnelle particulière : le réseau. Celui-ci présente des caractéristiques spécifiques par l'indépendance juridique et financière des partenaires. Le franchiseur comme les franchisés sont des exploitants indépendants responsables de leurs unités qui assument pleinement les risques liés à la création d'entreprise. Dans ce contexte particulier se pose le problème du contrôle exercé par le franchiseur sur ses franchisés. Notre problématique de recherche porte sur l'identification des leviers de contrôle dans un tel contexte tout au long de la relation franchiseur franchisé. La mise en œuvre de la recherche a débuté par une étude de la littérature sur la franchise et le contrôle afin d'en préciser la problématique et présenter les questions de recherche. Parallèlement à ce travail bibliographique, nous avons réalisé des entretiens exploratoires auprès d'experts franchiseurs et franchisés. Cette première étude qualitative a permis de proposer un modèle du contrôle dans les réseaux de franchise tout au long de la relation en introduisant le concept de cycle de vie. Ce modèle intègre trois leviers de contrôle, le contrôle de conformité de l'exploitation, le contrôle de l'efficacité de l'exploitation et le contrôle social. D'autre part, il présente sur chacune des quatre phases du cycle de vie de la relation une utilisation de ces leviers en fonction de leur importance sur la phase proposée. Notre thèse repose sur une dynamique du contrôle à savoir une utilisation différenciée de ces leviers tout au long de la relation par une acquisition progressive des savoir-faire par les franchisés qui les rend plus autonomes et moins réceptifs à certains contrôles. Pour tester ce modèle, nous avons mis en œuvre une méthodologie de recherche quantitative avec réalisation d'une double enquête. Dans un premier temps, une population définie de franchiseurs a été interrogée par administration d'un questionnaire. Ce premier volet a permis principalement d'identifier les pratiques de contrôle tout au long de la relation avec les trois leviers présentés. Dans un second temps, nous avons sélectionné un échantillon de franchisés tiré parmi les membres des franchiseurs répondants à la première enquête. Ce choix méthodologique repose d'une part, sur la complémentarité des informations recueillies et d'autre part, sur la réalité de la mise en

œuvre des mécanismes de contrôle dans les unités franchisées en fonction des différentes phases de la relation. Autrement dit, l'enquête franchiseurs répond à l'objectif de description des mécanismes de contrôle relatifs aux différents leviers et l'enquête franchisés teste par une approche hypothético déductive la dynamique du contrôle tout au long de la relation. En terme de résultats, nous avons identifié les mécanismes de contrôle correspondant aux différents leviers et par les tests réalisés nous avons en partie vérifié certaines hypothèses sur l'évolution du contrôle dans le temps. De façon synthétique, nous avons par la description vérifié les propositions 1 et 3. Les propositions 4, 5 et 6 se vérifient en partie en fonction des résultats des tests sur les hypothèses. Le contrôle de conformité des opérations est globalement décroissant sur les différentes phases avec les hypothèses 1 (dépendance très significative), 3 et 4 (dépendance peu significative). L'hypothèse 2 n'est pas validée. Le niveau de satisfaction des franchisés sur les visites décroît sur la durée de la relation (hypothèse 7 : dépendance peu significative sur le déroulement des visites, dépendance très significative sur l'utilité des visites pour la gestion de l'unité, dépendance significative sur les changements intervenus suite aux visites). Le contrôle de l'efficacité de l'exploitation reste plutôt stable sur la durée de la relation avec une implication constante dans la gestion (hypothèse 8 : dépendance non significative) et un temps consacré à l'analyse des performances pendant les visites qui augmente sur les différentes phases (hypothèse 5 : dépendance peu significative mais tests significatifs sur les différences de répartition entre les différentes phases). Le contrôle social se développe sur la durée de la relation (hypothèse 9 : dépendance très significative sur les réunions, dépendances non significatives sur les conventions et commissions) mais la dimension sociale du contrôle pendant les visites reste stable sur les différentes phases (hypothèse 6 : dépendance non significative). Suite à l'analyse de ces différents résultats, nous avons précisé notre modèle quant à la dynamique du contrôle tout au long de la relation.

Après ce rappel, nous allons maintenant exposer les conclusions quant aux différents apports, limites et perspectives de recherche.

1. Les apports de la recherche

Nous exposerons dans cette partie les apports théoriques, méthodologiques et managériaux de notre recherche. Avant tout, l'originalité de ce travail vient du choix du

champ d'investigation pour analyser la problématique du contrôle dans un cadre inter organisationnel. La littérature sur le sujet prend souvent appui sur des relations type client fournisseurs (Guibert et Dupuy, 1997 ; Beaujolin-Bellet et Nogatchewsky, 2005 ; Donada et Nogatchewsky, 2008), analyse des réseaux de types particuliers comme les réseaux d'alliances logistiques (Dumoulin et al, 2000) ou des réseaux stratégiques (Dumoulin et Gbaka, 1997) pour ne citer que quelques références. La franchise est un terrain intéressant pour la recherche en contrôle et relativement peu exploré. La recherche académique ne peut que s'intéresser aux formes organisationnelles ayant fait leurs preuves par la longévité du système et son développement tant au niveau national qu'international. C'est une des raisons pour lesquelles nous nous sommes intéressés à ce modèle économique. Notre intérêt vient également de la situation particulière qu'implique cette relation (indépendance juridique et financière, interdépendance économique) et de la mise en œuvre du contrôle dans un tel contexte (contrôle en raison de l'exécution du contrat mais respect de l'indépendance par la non ingérence du franchiseur).

1.1 Les apports théoriques

Le premier des apports réside dans la proposition d'un modèle théorique du contrôle des réseaux de franchise sur la durée de la relation. La prise en compte de la dimension temporelle nous a amenés à lier le concept de contrôle au concept de cycle de vie. Ceci a permis de proposer une vision dynamique du contrôle qui jusqu'à présent était plutôt vue sous un angle statique (Petitjean, 2001). Le contrôle dans les formes inter organisationnelles est pluriel. Il est le résultat de la mise en œuvre d'une logique marchande, administrative et culturelle. Nous avons cherché à préciser cette architecture du contrôle par l'identification de leviers de contrôle. Trois leviers ont été proposés avec le contrôle de conformité technique des opérations, le contrôle de l'efficacité de l'exploitation et le contrôle social. Les contrôles portent sur les conditions de délivrance de la prestation, sur le suivi d'indicateurs de performance et sur la gestion des hommes. Par la mobilisation de phases dans le cycle de vie de la relation franchiseur franchisé, nous mettons en avant la dimension relationnelle et son impact sur le contrôle pour expliquer cette dynamique. Les quatre phases identifiées suivent le parcours du franchisé dans le réseau. La phase 1 est une phase de construction du partenariat et représente la période de sélection et de formation. La phase 2, de début de l'exploitation, correspond aux premières années d'exploitation où la formation du franchisé se finalise par

une assistance et un contrôle de conformité technique majeurs. Les deux autres leviers de contrôle (efficacité de l'exploitation et contrôle social) ne sont pas absents mais ne sont que mineurs durant cette phase. La phase 3, de stabilisation-maturité, est une phase charnière dans la relation puisque par la maîtrise des savoir-faire le franchisé s'autonomise et cherche dans une certaine mesure à s'émanciper du concept à des fins de rentabilité supplémentaire. Des situations conflictuelles peuvent apparaître par la divergence d'intérêt possible entre le franchiseur et le franchisé. La dimension sociale du contrôle devient une des sources de stabilisation de la relation par une participation plus active à la vie du réseau. La phase 4, de renouvellement du contrat, est une phase particulière puisqu'elle est le signe d'un partenariat réussi par la reconduction du contrat. Elle est synonyme d'une confiance réciproque avec un contrôle de conformité technique mineur. On ne contrôle pas de la même façon un franchisé bénéficiant d'une certaine expertise acquise par expérience (ancienneté) et un franchisé « novice » nouvellement intégré dans le réseau. La dimension d'apprentissage exerce une influence sur l'exercice du contrôle. Ce contrôle pluriel et évolutif constitue le principal apport de notre recherche avec une vision large du contrôle comprenant contrôle de gestion et contrôle d'exécution dans un contexte inter organisationnel. Loin de simplifier la vision du contrôle, il la conforte dans l'idée que l'exercice du contrôle ne peut se concevoir comme un système défini à l'origine s'appliquant quelque soit le contexte qu'il soit intra ou inter organisationnel. La dimension relationnelle au côté de la dimension économique du contrôle milite en faveur de cette dynamique.

Le deuxième apport de notre recherche est la nécessaire complémentarité entre le contrôle formel et informel. A aucun moment, la confiance ne peut à elle seule servir de mécanisme de contrôle même si son développement dans le temps est un des éléments de la pérennisation de la relation. En effet, quelqu'en soit le moment, tous les leviers de contrôle se retrouvent même s'ils sont utilisés de façon différenciée selon les phases. Ce n'est là qu'une démonstration supplémentaire de cette complémentarité dans le domaine de la franchise mais elle conforte l'idée qu'au côté d'une certaine formalisation du contrôle, la dimension sociale et la confiance en particulier sont des éléments de pérennisation de la relation. En évoquant la confiance, on ne peut la dissocier des acteurs qui jouent un rôle fondamental dans la conduite du partenariat.

Le troisième apport concerne la perception du contrôle par les franchisés. Disposant de la propriété du concept, la tête de réseau ne fait que concéder le droit de l'exploiter aux satellites sous condition de respect de règles et procédures. Cette représentation a longtemps conféré à la relation un caractère figé voire directif où le franchiseur cherche à faire respecter

son concept et propose une relation *top down*. Or notre recherche tend à montrer que le contrôle exercé par le franchiseur sur les franchisés est plutôt favorablement perçu. Loin d'être considéré comme le seul moyen d'exercer un pouvoir, il est vu par les franchisés, comme un véritable outil de pilotage de la performance. Les franchisés sont demandeurs de contrôle à deux niveaux. Au niveau de leur unité, le contrôle leur permet d'éviter les dérives dues à la routine. L'intérêt porté sur leur propre performance est un facteur de motivation supplémentaire et favorise un apprentissage continu. Le second niveau concerne le réseau et touche à l'homogénéité des pratiques et à la standardisation des procédés. Les franchisés souhaitent un contrôle de toutes les unités car le principe même de ce type d'organisation les favorise mais les met également en danger. Ils sont favorisés par la duplication de la « recette commerciale » et la notoriété permise par le maillage et la reconnaissance de la clientèle. A l'inverse, ces facteurs clés de réussite sont autant de facteurs de risques si les partenaires ne respectent pas tous les mêmes règles du jeu[52].

1.2 Les apports méthodologiques

Le principal apport méthodologique de notre recherche est la complémentarité de l'étude avec la triangulation des sources de données. Nous avons choisi de nous adresser aux acteurs de la relation, franchiseurs et franchisés. Les études faites dans le domaine de la franchise utilisent la plupart du temps les têtes de réseau comme terrain d'étude. Cela présente l'avantage, même si les réseaux sont nombreux, d'accéder plus facilement aux données. En effet, en 2010 on dénombre 1 472 réseaux de franchise (incluant différentes formes de commerce associé) pour 55 871 unités franchisées environ. Etablir une base de données pour les premiers est plus aisé que pour les seconds. Cependant, la richesse informationnelle procurée par la dyade n'est pas vaine même si elle peut poser des problèmes d'accès à l'information. L'intérêt méthodologique réside dans la complémentarité des informations restituées. Alors que les franchiseurs ont tendance à décrire un système de contrôle dans son ensemble et universellement mis en œuvre à l'échelle du réseau, l'étude franchisés tend à donner plus de précision quant à la réelle application du contrôle et à la perception de celui-ci. Il ressort, par exemple, que des franchisés vont jusqu'à ignorer certains mécanismes de contrôle utilisés par leur franchiseur. D'autre part, cette complémentarité nous était

[52] L'actualité dramatique de janvier 2011 en est une malheureuse illustration.

indispensable pour proposer une réponse à deux de nos questions. La première question d'identification des leviers relevait plus des franchiseurs en terme de validité et de fiabilité car ce sont ces derniers qui formalisent le système et sont donc les mieux à même de nous le restituer. La seconde question sur l'évolution de ces leviers tout au long de la relation s'appuyait sur le cycle de vie du franchisé et le concernait donc plus directement. C'est la comparaison du contrôle aux différents stades du franchisé dans la relation qui nous a conduit à mettre en évidence une certaine dynamique.

Le second apport méthodologique de notre recherche est la triangulation des méthodes utilisées. Notre recherche allie méthode qualitative et quantitative. La méthodologie qualitative a été utilisée dans une phase exploratoire avec des entretiens semi directifs qui ont largement participé en plus de l'étude bibliographique à l'élaboration du modèle. Les études quantitatives qui ont suivi ont eu pour objectif de tester le modèle. Le travail statistique sur les variables qualitatives et quantitatives recueillies nous a aidés à préciser le modèle et à en proposer une nouvelle représentation (cf. chapitre 6).

1.3 Les apports managériaux

Globalement, cette recherche montre que le contrôle est un outil de pilotage de la performance et qu'un réseau avec un système de contrôle formalisé offre des perspectives bien plus favorables qu'un réseau sans réelle organisation.

Le franchiseur doit construire son système de contrôle sur la base :

- de ce qu'il cherche à contrôler : des savoir-faire spécifiques, une démarche commerciale, un environnement ;
- de celui qu'il contrôle : un franchisé ancien salarié du réseau qui a une parfaite connaissance du concept, un franchisé spécialiste du secteur d'activité qui connaît le métier et a certaines habitudes, un franchisé non spécialiste qui a tout à apprendre mais dispose de certaines aptitudes (compétences managériales par exemple) ;
- du moment où l'on exerce le contrôle : selon l'expertise du franchisé (donc son ancienneté), le contrôle doit prendre une dimension différente. Un franchisé qui a quelques mois d'ancienneté a des besoins en contrôle totalement différents de celui qui a 15 ans d'ancienneté.

Prendre en compte ces différentes dimensions n'alourdit pas le système mais montre de la part des franchiseurs une capacité d'adaptation à l'égard du contrôlé. Une communication de ces évolutions du contrôle est à recommander auprès des franchisés pour deux raisons ; la première parce qu'elle est un signe d'acquisition des savoir-faire (confiance sur les compétences, Sako (1992)) et de performance pour le franchisé (un franchisé moins contrôlé est un franchisé qui connaît son métier). La seconde marque une confiance accrue dans le partenaire (confiance de bonne volonté, « *goodwill trust* », Sako (1992)). La diminution du contrôle à son égard est un signe suggérant que le partenaire n'entreprendra rien de préjudiciable au réseau. Cette adaptation du contrôle et cette multi dimensionnalité en font un système basé sur l'instrumentation d'une part et la confiance d'autre part.

Adapter le contrôle durant la relation est certainement un moyen de la pérenniser. Cependant et l'étude le montre, il n'est pas question de ne pas contrôler mais de contrôler différemment. En début de relation, une présence forte du franchiseur est rassurante et utile pour recadrer le franchisé. Par la suite, cette présence doit se faire moins insistante pour ne pas donner au franchisé un sentiment de manque de confiance dans ses agissements. Toutefois, il ne s'agit pas non plus de l'abandonner parce que les choses se passent bien. Le franchiseur doit profiter de l'expertise des franchisés afin de les intégrer davantage dans la vie du réseau que ce soit au niveau du concept (évolution de l'offre, des techniques) qu'au niveau des franchisés plus vulnérables. Dans ce dernier cas, on peut imaginer un système d'entraide entre franchisés afin d'analyser les difficultés des uns et d'utiliser toutes les forces en présence pour les résoudre.

Enfin, les réseaux devraient mieux utiliser leur savoir-faire en matière de recherche d'efficience. C'est un point sensible de la relation contractuelle à cause des risques d'ingérence. Le franchiseur, avant de « franchiser » son concept, doit l'exploiter par un pilote (unité en propre) afin d'en prouver la réussite. Par cette action, il construit un modèle technique (développement de savoir-faire), commercial (techniques de vente) et économique (connaissance des coûts et des marges). En franchisant son concept, on a le sentiment qu'il met à disposition les aspects techniques et commerciaux et de façon plus marginale le modèle économique. La gestion financière du point de vente est de la responsabilité du seul franchisé qui assume les risques d'exploitation. Cependant, ne pourrait-on pas imaginer un contrôle de gestion réseau au service de ces exploitants ? Il ne s'agit pas d'imposer des objectifs mais de permettre aux franchisés de gérer la performance de leurs unités de façon homogène au sein du réseau et non pas en fonction des aptitudes des uns et des autres. La diffusion d'outils de

gestion communs à l'ensemble du réseau et leur maîtrise par les franchisés donneraient un avantage supplémentaire à la formule.

2. Les limites de la recherche

Une des premières limites de notre travail porte sur la méthodologie employée. Un des objectifs de recherche était d'étudier le contrôle sous un angle dynamique. L'étude longitudinale du processus de contrôle s'imposait dans un premier temps comme démarche méthodologique appropriée. Nous n'avons pas opté pour un tel choix en raison du délai normalement imparti pour une recherche doctorale. Il nous aurait fallu suivre des acteurs de la franchise sur une durée au moins équivalente à la durée d'un contrat c'est-à-dire cinq années au minimum. Cependant, nous restons convaincu que cette approche longitudinale serait un excellent moyen d'appréhender dans le détail l'évolution du contrôle tout au long de la relation.

La seconde limite concerne l'étude menée auprès d'une population de franchiseurs représentant des franchises pures de service pour lesquelles les niveaux de formation et d'investissement sont importants. Cette stratégie de sélection en entonnoir a réduit la population concernée à moins d'une centaine d'enseignes différentes. Le nombre de réponses exploitables, certes satisfaisant par rapport à la population, ne nous a pas permis de proposer un travail statistique très développé en raison du manque d'effectif. Nous avons néanmoins procédé à l'identification des leviers du contrôle comme nous l'avions prévue.

Une troisième limite porte sur le recueil et la disponibilité des informations. Etudier le contrôle dans un contexte inter organisationnel revient à considérer le contrôle au sens large avec ces différentes dimensions. Pour obtenir un panorama le plus complet possible du contrôle exercé par le franchiseur sur ses franchisés de nombreuses informations sont nécessaires sur les mécanismes, leur exercice et leurs objectifs. Or la technique du questionnaire trouve rapidement ses limites par l'impossibilité de poser trop de questions sous peine de dissuader les interviewés de répondre. D'autre part, les franchiseurs (bien plus que les franchisés) ont manifesté une certaine impatience voire une certaine méfiance pour les questions qui ont trait au contrôle. De ce fait, certains franchiseurs n'ont pas accepté de participer à l'enquête réduisant le volume d'informations disponibles et traitables.

Enfin, nous avons fait preuve d'un certain déterminisme par l'utilisation du concept de cycle de vie. Celui-ci a été pris dans son aspect linéaire avec un séquençage quelque peu arbitraire basé sur l'ancienneté du franchisé à laquelle nous avons fait correspondre une certaine expertise. C'est certainement une mesure de simplification de la représentation de l'évolution du contrôle sachant que la réalité du phénomène est plus complexe ne serait-ce que par une appropriation inégale des savoir-faire par les franchisés.

3. Les perspectives de recherche

Ce travail doctoral, d'apprentissage de la recherche, est je l'espère une porte d'entrée pour de futurs travaux. Dans le prolongement de ce que nous avons entrepris, nous pouvons détailler quelques pistes de recherche.

Tout d'abord, des études qualitatives sur chacun des leviers de contrôle pourrait compléter les informations collectées et préciser en les décrivant les processus dans leur ensemble. Il serait intéressant de travailler plus spécifiquement sur le contenu des mécanismes de contrôle en fonction des secteurs d'activité, de l'origine du franchisé, de l'ancienneté du réseau, de l'ancienneté du franchisé… et trouver les déterminants de la satisfaction ou de l'insatisfaction des franchisés par rapport au mécanisme lui-même.

Un second point serait d'utiliser le modèle sur d'autres formes de commerce associé voire même sur le modèle de la coopérative afin de mettre en évidence une certaine universalité du contrôle ou au contraire des pratiques bien différenciées selon les différentes formes de contrat. Le cas de la coopérative peut s'avérer particulièrement intéressant au regard du contrôle puisque le sociétaire y est associé alors que dans la franchise, le franchisé n'en est que membre. De même, l'étude du contrôle d'un réseau dans le cas d'une master franchise peut se révéler intéressante. Le contrôle exercé par un master franchisé est-il calqué sur celui de la tête de réseau et le master franchisé fait-il l'objet d'un contrôle de la part du franchiseur ?

Une autre piste de recherche serait d'étudier le lien entre performance de l'unité et niveau de contrôle. Une liaison positive en renforcerait la dimension de pilotage.

Enfin, dans une optique de travail à moyen terme, il serait judicieux à des fins de comparaison de méthodes de reprendre cette problématique de l'évolution du contrôle en lui

appliquant une étude longitudinale. Elle permettrait de préciser les différents stades et d'expliquer plus finement les déterminants du passage d'un stade à l'autre.

BIBLIOGRAPHIE

Adler, P.S. (2001). Market, Hierarchy and Trust : the Knowledge Economy and the Future of Capitalism. *Organization Science* 12 : 215-234.

Akerlof, G.A. (1970). The Market for "Lemons" : Qualitative Uncertainty and the Market Mechanisms. *Quaterly Journal of Economics* 84 : 488-500.

Allam, D., Le Gall, P. (1999). *La nature de la relation franchiseur franchisé.* Rapport de recherche pour la Fédération Française de la Franchise.

Anderson, E. (1984). The growth and performance of Franchise systems : Company versus franchisee ownership. *Journal of Economics and Business* 36 (4) : 421-431.

Anderson, J.C., Narus, J.A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing* 54 (1) : 42-58.

Anderson, E., Weitz, B. (1986). Make-or-Buy Decisions : Vertical integration and Marketing Productivity. *Sloan Management Review* 27 (3) : 3-19.

Anderson, E., Weitz, B. (1992). The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research* 29 (1) : 18-34.

Argote, L., Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes* 82 (1) : 150-169.

Anthony, R.N. (1965). *Planning and Control Systems. A Framework for Analysis.* Boston : Division of research, graduate scholl of business administration, Harvard University.

Anthony, R.N. (1988). *The management control function*. Harvard Business School Press.

Anthony, R.N. (1993). *La fonction contrôle de gestion*. Paris, Publi-Union, traduit de l'américain (première édition américaine : 1988), 210 p.

Assens, C; (2003). *Dictionnaire sur les réseaux.* Editions e-theque.com.

Ayling, D. (1988). Franchising in the UK. *Quaterly Review of Marketing* 13 (4) : 19-24.

Baglin, G., Malleret, V. (1995). Les modes de gestion de la performance dans les chaînes hôtelières françaises. *Revue Française de Comptabilité* : 47-56.

Baillieu, D. (1988). *Streetwise Franchising.* London : Hutchinson.

Baroncelli, A., Assens, C., Froehlicher, T. (2002). Cultiver un avantage technologique dans les réseaux : le cas de la Compagnie Générale des Eaux. *Gérer et Comprendre*, Annales des Mines 68 : 17-27.

Baroncelli, A., Manaresi, A. (1998). Du succursalisme à la franchise : un choix de désinvestissement stratégique. *Finance Contrôle Stratégie* 1 (2) : 33-56.

Beaujolin Bellet, R., Nogatchewsky, G. (2005). La rupture du contrôle par la confiance dans les relations client fournisseur. *Comptabilité Contrôle Audit* 11 (2) : 39-60.

Béjean, S., Gadreau, M. (1997). Concept de réseau et analyse des mutations récentes du système de santé. *Revue d'économie industrielle* 81 : 77-97.

Berland, N., Gervais, M. (2008). A quoi ont rêvé (et n'ont pas rêvé) les chercheurs en contrôle durant les dix dernières années ? Dix ans de recherche en contrôle. *Finance Contrôle Stratégie* 11 (numéro spécial, août) : 41-70.

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. (1996). *The Economics of Strategy.* New York : John Wirley & Sons.

Borys, B., Jemison, D.B. (1989). Hybrid Arrangements as Strategic Alliance : Theoretical Issues in Organizational Combinations. *Academy of Management Review* 14 (2) : 234-249.

Bouabdallah, K., Dufourt, D. (1994). *Le problème de l'évaluation de la performance des arrangements institutionnels : l'exemple des réseaux,* communication au congrès annuel de l'Association Française de Sciences Economiques.

Boulay, J. (2007). *Contrat, technologie, normes : une mesure de l'efficacité comparée et combinée de trois mécanismes de gouvernement des relations de franchise*. 23ème congrès de l'Association Française de Marketing, Aix-les-Bains

Boulay, J., Kalika, M. (2006). Big Brother is watching you ! Le rôle des technologies de l'information dans la stratégie de contrôle des réseaux de points de vente franchisés. *Décisions Marketing* 45 : 7-20.

Boulay, J., Isaac, H. (2007). Contrôler les réseaux d'entreprises avec les technologies de l'information. *Revue Française de Gestion*. 17 : 103-115.

Bouquin, H. (2008). *Le contrôle de gestion.* 8e éd., PUF, Paris.

Bouquin, H., Fiol, M. (2007). *Le contrôle de gestion : repères perdus, espaces à retrouver*. 28ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers.

Bradach, J. (1997). Using Plural Forms in the Management of Restaurant Chains. *Administrative Science Quaterly* 42 : 276-303.

Bradach, J. (1998). *Franchise Organization.* Harvard Business School Press, Boston.

Bradach, J., Eccles, R. (1989). Price, Authority and Trust: From Ideal Types to Plural Forms. *Annual Review of Sociology* 15 : 97-118.

Brickley, J.A., Dark, F.H. (1987). The choice of Organisational Form – The case of Franchising. *Journal of Financial Economics* 18 : 401-420.

Brickley, J.A., Dark, F.H., Weisbach, M.S. (1991). An Agency Perspective on Franchising. *Financial Management* 20 (1) : 27-35.

Brown, S.D. (1988). *Business format franchising in Handbook of Retailing*, edited by West, Aldershot : Gower.

Burck, C.G. (1970). Franchising's Troubled Dream World. *Fortune Mag.*

Bürkle, T., Posselt, T. (2008). Franchising as a Plural System: a Risk-Based Explanation. *Journal of Retailing* 84 (1) : 39-47.

Caglio A. et Ditillo A. (2008). A Review and Discussion of Management Control in Inter-Firm Relationships: Achievements and Future Directions. *Accounting Organizations and Society* 33 : 865-898

Carney, M., Gedajlovic, E. (1991). Vertical Integration in Franchise Systems : Agency Theory and Ressource Explanations. *Strategic Management Journal* 12 : 607-629.

Caves, R.E., Murphy, W.F. (1976). Franchising : firms, markets and intangible assets. *Southern Economic Journal* 42 : 572-586.

Cespedes, F.V., Corey, R.E., Rangan, K.V. (1988). Gray Markets : Causes and Cures. *Harvard Business Review* 66 : 75-82.

Chanut, O. (2007). *Cycles de vie et évènements – ruptures dans la franchise : conséquences sur le pilotage de la relation franchiseur – franchisés. Une approche par le contrat psychologique*. Doctorat en sciences de gestion, Université d'Annecy.

Chiapello, E. (1996). Les typologies des modes de contrôle et leur facteur de contingence : un essai d'organisation de la littérature. *Comptabilité Contrôle Audit.* 2 (2) : 51-74.

Chiles, T.H., MacMackin, J.F. (1996). Integrating Variable Risk Preferences, Trust and Transaction Cost Economics. *Academy of Management Journal* 21 (1) : 75-89.

Cliquet, G. (2000). Plural Forms in Store Networks : a Model for Store Network Management. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research.* 10 (4) : 369-387.

Cliquet, G. (2002). Les réseaux mixtes franchises/succursalisme : apports de la littérature et implications pour le marketing des réseaux de points de ventes. *Recherches et Applications en Marketing* 17 (1) : 57-73.

Crandall, R. (1970). The decline of the franchise dealer in the automobile repair market. *Journal of Business* 43:19-30.

Dahlstron, R., Nygaard, A. (1999). An Empirical Investigation of Ex Post Transaction Costs in Franchised Distribution Channels. *Journal of Marketing Research* 36 : 160-170.

Dant, S.P. (1996). Ownership structure in franchising : the effects of transaction costs, production costs and strategic considerations. *International Review of Retail, Distribution and consumer Research* 6(1) : 53-75.

Dant, R.P., Kaufmann, P.J., Paswan, A.K. (1992). Ownership Redirection in Franchised Channels. *Journal of Public Policy and Marketing* 11 (1) : 33-44.

Dant, R., Nasr, N. (1998). Control Techniques and Upward Flow of Information in Franchising in Distant Markets: Conceptualization and Preliminary Evidence. *Journal of Business Venturing* 13 : 3-28.

Das, T.K., Teng, B.S. (1998). Between Trust and Control : Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *Academy of Management Review* 23 (3) : 491-512.

Dekker, H. (2004). Control of Inter-Organizational Relationships: Evidence on Appropriation Concerns and Coordination Requirements. *Accounting Organizations and Society* 29 : 27-49.

Deslauriers, J.P. (1991). *Recherche qualitative. Guide Pratique.* Montréal, McGraw-Hill.

Donada, C., Nogatchewsky, G. (2008). Partenariat, vassalité, marché et seigneurie : 4 configurations de contrôle client fournisseur. *Comptabilité Contrôle Audit* 14 (1) : 145-168.

Dumoulin, R. (1996). *Les configurations de contrôle au sein des réseaux inter organisationnels : une recherche exploratoire.* Thèse de Doctorat : Sciences de Gestion : Université des Sciences et Technologies de Lille, IAE.

Dumoulin, R., Gbaka, A. (1997). Contrôle d'entreprise et réseaux stratégiques. *Comptabilité, Contrôle, Audit* 2 (2) : 51-74.

Dumoulin, R., Meschi, P-X, Uhlig, T. (2000). Management, contrôle et performance des réseaux d'entreprises : étude empirique de 55 réseaux d'alliances. *Finance Contrôle Stratégie* 3 (2) : 81-112.

Dutta, S., Bergen, M., Heide, J.B., John, G. (1995). Understanding Dual Distribution : The Case of Reps and House Accounts. *Journal of Law, Economics and Organization* 11 (1) : 189-204.

Dutta, S., Bergen, M., John, G. (1994). The Governance of Exclusive Territories When Dealers Can Bootleg. *Marketing Science* 13 (1) : 83-99.

Dwyer, F.R., Oh, S. (1988). A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competetive Strategies. *Journal of Marketing* 52 : 21-34.

Dwyer, F.R., Schurr P.H. et Oh S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing* 51 (2) : 11-27.

Dyer, J.H. (1996). Specialized supplier networks as a service of competitive advantage : evidence from the auto industry. *Strategic Management Journal* 17 : 271-291.

Elango, B., Fried, V. (1997). Franchising Research: A Literature Review and Synthesis. *Journal of Small Business Management* 35 (3) : 68-81.

Evrard, Y ;, Pras, B., Roux, E. (2005). *Market : Etudes et Recherches en Marketing.* 3ème édition. Dunod.

Fiol, M. (1991). *La convergence des buts dans l'entreprise.* Thèse d'Etat, Université de Paris-Dauphine.

Fladmoe-Lindquist, K., Jacque, L.L. (1995). Control Modes in International Service Operations : The Propensity to franchise. *Management Science* 41 (7) : 1238-1250.

Foward, J., Fulop, C. (1993). Elements of a Franchise. *Service Industries Journal* 13 (4) : 159-178.

Foward, J., Fulop, C. (1996). Large established firms entry into franchising : an exploratory investigation of strategic and operational issues. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 6 (1) : 34-52.

Fréry, F. (1996). L'entreprise transactionnelle. *Gérer et Comprendre* 45 : 66-78.

Fréry, F. (1998). *Les réseaux d'entreprises : une approche transactionnelle.* in Laroche H., Nioche J-P. (eds.), *Repenser la Stratégie*, Editions Vuibert : 61-84.

Fréry, F. (2001). Entreprises virtuelles et réalités stratégiques. *Revue Française de Gestion* 133 : 23-31.

Fulop, C., Warren, K. (1992). The Marketing of a Professional Service : Opticians's. *International Journal of Advertising* 11 (4) : 287-305.

Galbraith, J. (1977). *Designing Complex Organizations*. McGraw-Hill, New york.

Gassenheimer, J.B., Baucus, D.B., Baucus, M.S. (1996). Cooperative Arrangements Among Entrepreneurs: An Analysis of Opportunism and Communication in Franchise Structure. *Journal of Business Research* 36 (4) : 67-79.

Geysken, I., Steenkamp, J.B.E.M. et Kumar, N. (1999). A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships. *Journal of Marketing Research* 36 (2) : 223-238.

Goetz, C.J., Scott, R.E. (1981). Principles of Relational Contracts. *Virginia Law Review* 67 (6) : 1089-1150.

Gosh, M., John, G. (1999). Governance Value Analysis and Marketing Strategy. *Journal of Marketing* 63 : 131-145.

Grandori, A., Soda, G. (1995). Inter-firms Networks : Antecedents, Mechanisms and Forms. *Organization Studies* 16 (2) : 183-214.

Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure : The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology* 91 : 481-510.

Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review* 33 (3) : 114-135.

Greiner, L.E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review.*

Griesinger, D.W. (1990). The Human Side of Economic Organization. *The Academy of Management Review* 15 (3) : 478-499.

Guibert, N., Dupuy, Y. (1997). La complémentarité entre contrôle formel et contrôle informel : le cas de la relation client fournisseur. *Comptabilité Contrôle Audit* 3 (1) : 39-52.

Gulati, R. (1995). Does Familiarity Breeds Trust ? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances. *Academy of Management Journal* 38 (1) : 85-112.

Gulati, R. (1998). Alliances and Network. *Strategic Management Journal* 19 : 293-317.

Gulati, R., Singh, H. (1998). The Architecture of Cooperation : Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Stategic Alliances. *Administrative Science Quaterly* 43 (4) : 27-33.

Hadfield, G.K. (1990). Problematic Relations : Franchising and the Law of Incomplete Contracts. *Stanford Law Review* 42 : 927-992.

Hall, P., Dixon, R. (1988). *Franchising.* London, Pitman Publishing.

Heide, J.B., John, G. (1992). Do Norms Matter in Marketing Relationships ? *Journal of Marketing* 56 : 32-44.

Hofer, C., Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: analytical concepts*. West Publishing Company.

Hofstede, G. (1967). *The Game of budget control.* London, Tavistock (version française, *Contrôle budgétaire : les règles du jeu.* Paris, Editions Hommes et Techniques, 1977).

Hough, J.I. (1986). Power and Authority and their Consequences in Franchise Organisations : A Study of the Relationship between Franchisors and Franchisees. Ph. D., London : University of Westminster.

Huberman, M., Miles, M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Sage

Huberman, M., Miles, M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck.

Hunt, S.D. (1972). The socioeconomic consequences of the franchise system of distribution. *Journal of Marketing* 36 : 32-38.

Hunt, S.D. (1973). The Trend Toward Company-Operated Units in Franchise Chains. *Journal of Retailing* 49 (2) : 3-12.

Ireland, R.D., Hitt, M.A., Vaidyanath, D. (2002). Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Management 28 (3) : 413-446.*

Izraeli, D. (1972). *Franchising and Total Distribution System.* Londres, Lingman Group Ltd.

Jap, S.D., Anderson, E. (2007). Testing a Life-Cycle Theory of Cooperative Interorganizational Relationships : Movement Across Stages and Performance. *Management Science* 53 (2) : 260-275.

Jap, S.D., Ganesan, S. (2000). Control Mechanims and the Relationship Life Cycle: Implications of Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment. *Journal of Marketing Research* 37 (2) : 227-245.

Jensen, M.C., Meckling, W.H. (1976). Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* 3 (4) : 305-360.

Jones, C., Hesterly, W.S., Bergatti, S.P. (1997). A general theory of network governance : Exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review* 22 : 911-945.

Kaufmann, P.J. (1987). Relational Exchange Norms and the Negociator's Dilemma. *Negotiation Journal* 3 (1) :73-80.

Kidwell, R.E., Nygaard, A., Silkoset, R. (2007). Antecedents and Effects of Free-Riding in the Franchisor-Franchisee Relationship. *Journal of Business Venturing* 22 : 522-544.

Klein, B., Saft, L. (1985). The Law and Economics of Franchise Tying Contacts. *Journal of Law and Economics* 28 : 345-361.

Kreps, D.M. (1990). *A Course in Microeconomic Theory*. Princeton, NJ : Princeton University Press.

Lafontaine, F. (1992). Contract Theory and Franchising : Some Empirical Results. *Rand Journal of Economics* 23 : 263-283.

Lafontaine, F. (1999). Franchising versus Corporate Ownership : The Effect on Price Dispersion. *Journal of Business Venturing* 14 : 17-34.

Lafontaine, F., Kaufmann, P. (1994). The Evolution of Ownership Patterns in Franchise Systems. *Journal of Retailing*, 70 : 97-113.

Lafontaine, F., Shaw, K.L. (2005). Targeting Managerial Control : Evidence from Franchising. *Rand Journal of Economics* 36 : 131-150.

Lambin, J.J. (1990). *Recherche en Marketing.* Paris, Mc-Graw-Hill.

Larson, A. (1992). Networks dyads in entrepreneurial settings : A study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quaterly* 37 : 76-104.

Lillis, C., Narayana, C., Gilman, J. (1976). Competitive Advantage Variation Over the Life Cycle of a Franchise. *Journal of Marketing* : 77-80.

Lorino, P. (2008). Méthodes de recherche en contrôle de gestion : une approche critique. *Finance Contrôle Stratégie* 11 (numéro spécial, août) : 149-175.

Lusch, R.F., Brown, J.R. (1996). Interdependency, Contracting and Relational Behavior in Marketing Channels. *Journal of Marketing* 60 : 19-38.

Macneil, I.R. (1980). *The New Social Contract* : *An Inquiry into Modern Contractual Relations.* New Haven and London : Yale University Press.

Manolis, C., Dahlstrom, R., Nygaard, A. (1995). A Preliminary Investigation of Owernship Conversions in Franchised Distribution Systems. *Journal of Applied Business Research* 11 (2): 1-8.

Markland, R., Furst, R. (1974). A Conceptual Model for Analysing Discrete Alternative Franchising Portfolios: Design and validation. *Operational Research Quarterly*, 25 : 267-281.

Masten, S.E. (1988). Equity, Opportunism and the Design of Contractual Relations. *Journal of Institutional and Theorectical Economics* 144 (1) : 180-195.

Mathewson G., Winter, R. (1985). The Economics of Franchise Contracts. *Journal of Law and Economics* 28: 503-526.

Mc Cormick Gnuva, K. (1997). *Le déséquilibre inhérent à la relation de franchise : étude comparative du droit français et du droit américain.* Thèse de Doctorat, Nice, Université de Nice Sophia Antipolis.

Mendelshon, M. (1992). *The guide to Franchising* (5th Edition), London : Cassell.

Merchant, K.A. (1982). The Control Function of Management. *Sloan Management Review* : 43-55.

Merchant, K.A. (1985). *Control in Business Organizations.* Londres, Pitman.

Michael, S.C. (1999). Do Franchised Chains Advertise Enough ? *Journal of Retailing* 75 : 461-478.

Michael, S.C. (2002). Can a Franchise Chain Coordinate ? *Journal of Business Venturing* 17 : 325-341.

Minkler, A.P. (1990). An Empirical Analysis of a Firm's Decision to Franchise. *Economics Letters* 34 (1) : 77-82.

Mockler, R.J., Easop, H.E. (1968). The art of managing a franchise. *Business Horizons* 11 (4): 27-33.

Mrabet, Z. (2007). Les comportements opportunistes du franchiseur : étude du droit civil et du droit international uniforme. *Revue Juridique Thémis* 41 : 429-493.

Muris, T.J. (1981). Opportunistic Behavior and the Law of Contracts. *Minnesota Law Review* 65 : 521-590.

Nelson, R.R., Winter, S.G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change.* Cambridge, Mass : Harvard University Press.

Nogatchewsky, G. (2009). Contrôle inter organisationnel (625-633) dans *Encyclopédie de la comptabilité, contrôle de gestion et audit.* Sous la direction de Bernard Colasse. 2ème édition, Economica (Paris).

Noordewier, T.G., John, G., Nevin J.R. (1990). Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships. *Journal of Marketing* 54 (4) : 80-93.

Nooteboom, B., Berger, H., Noorderhaven, N.G. (1997). Effects of Trust and Governance on Relational Risk. *Academy of Management Journal* 40 (2) : 308-338.

Norton, S.W. (1988a). Franchising, brand name capital and the entrepreneurial capacity problem. *Strategic Management Journal*. 9 : 105-114.

Norton, S.W. (1988b). An Empirical Look at Franchising as an Organisational Form. *Journal of Business* 61 (2) : 197-217.

Norton, S.W. (1995). Is franchising a Capital Structure Issue ? *Journal of Corporate Finance* 2 (1-2) : 75-101.

Osborn, R.N., Hagedoorn, J. (1997). The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. *Academy of Management Journal* 40 (2) : 261-278.

Ouchi, W.G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science* 25 (9) : 833-848.

Ouchi, W.G. (1980). Markets, Bureaucraties and Clans. *Administrative Science Quaterly* 25 : 129-141.

Ouchi, W.G. (1997). The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control. *Administrative Science Quaterly* 22 (1) : 95-113.

Oxenfeldt, A.R., Kelly A.O. (1968). Will Successful Franchised Systems eventually become wholly-owned chains ? *Journal of Retailing* 44 (4) : 69-83.

Oxenfeldt, A.R., Thompson, D.N. (1969). Franchising in Perspective. *Journal of Retailing* 44 (4): 3-13.

Page, M. (1965). *L'orientation non directive en psychothérapie et en psychologie sociale.* Dunod.

Penard, T., Raynaud, E., Saussier, S. (2004). *La mixité des réseaux de franchise : logique économique et influence sur la nature de la relation franchiseur franchisé.* Centre d'Analyse Théorique des Organisations et des Marchés. Université Paris 1.

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford, Blackwell.

Peterson, A., Dant, R.P. (1990). Perceived Advantages of the Franchise Option from the Franchise Perspective : Empirical Insights from a Service Franchise. *Journal of Small Business Management* 28 (3) : 46-61.

Petitjean, J.L. (2001). Frontières de la firme et contrôle organisationnel, l'exemple des réseaux contractuels de distribution. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Reims.

Pilotti, L., Pozzana, R. (1991). Report study on franchising contracts in the European Community. Milan : Universita Bocconi.

Poupart, J., Deslauriers, J.P., Groulx, L., Laperriere, A., Mayer, R., Pires, A.P. (1997). *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques.* Gaëtant Morin.

Powell, W.W. (1990). Neither market nor hierarchy : Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior* 12 : 295-336.

Ring, P.S., Van de Ven, A.H. (1992). Structuring Cooperative Relationships between Organizations. *Strategic Management Journal 13 : 483-498.*

Ring, P.S., Van de Ven, A.H. (1994). Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationship. *Academy of Management Review* 19 : 90-118.

Roddick, A. (1991). *Body and Soul.* London : Ebury Press.

Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contacts in Organizations : Understanding Written and Unwritten Agreements.* Thousand Oaks, CA : Sage Publications.

Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S., Camerer, C. (1998). Not so different after all : A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review* 23 (3) : 393-404.

Rubin, P.H. (1978). The Theory of the firm and the structure of the franchise contract. *Journal of Law and Economics* 21 : 222-233.

Rubin, P.H. (1990). *Managing Business Transactions : Controlling the Cost of Coordinating, Communicating and Decision Making.* New York : The Free Press.

Sako, M. (1992). *Price, Quality and Trust. Interfirm Relations in Britain and Japan.* Cambridge University Press, Cambridge.

Sanghavi, N. (1990). *Retail Franchising in the 1990s.* London : Langman.

Sanghavi, N. (1991). Retail Franchising as a Growth Strategy for the 1990's. International *Journal of Retail and Distribution Management* 19 (2) : 4-9.

Savall, H., Zardet, V. (1996). La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive. *Revue Internationale de Systémique* 10 (1-2) : 157-189.

Savall, H., Zardet, V. (2004). *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique. Observer l'objet complexe.* Recherche en Gestion, Economica.

Simons, R. (1995). *Levers of Control : How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.

Sorenson, O., Sørensen, J. (2001). Finding the Right Mix: Franchising, Organizational Learning and Chain Performance. *Strategic Management Journal* 22 : 713-724.

Spinelli, S., Birley, S. (1996). Toward a Theory of Conflict in the Franchise System. *Journal of Business Venturing* 11 : 329-342.

Stanworth, J. (1995). The Franchise Relationship: Entrepreneurship or Dependence?. In *Franchising: Contemporary Issues and Research* (Eds, Dant, Kaufmann). The Haworth Press.

Stern, P., Stanworth, J. (1988). The development of franchising in Britain. *NatWest Bank Quaterly Review* : 34-48.

Stern, P., Stanworth, J. (1994). Improving Small Business Survival Rates via Franchising : The Role of the Banks in Europe. *International Small Business Journal* 12 (2) : 15-25.

Strauss, A., Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, Sage.

Tarbutton, L.T. (1986). *Franchising : the how-to book*. New Jersey : Prentice Hall.

Thietard, R.A. (1999). *Méthodes de recherche en Management.* Editions Dunod.

Thompson, J.D. (1967). *Organizations in Action.* McGraw-Hill, New york.

Thompson, R.S. (1992). Company Ownership vs Franchising. Issues and Evidence. *Journal of Economic Studies* 19 (4) : 31-42.

Trutko, J.M., Trutko, J.W., Kostecka, A. (1993). *Franchises growing role in the US economy, 1975-2000.* Springfield, VA : US Department of Commerce.

Van Maaren, J. (1983). *Qualitative Methodology.* Beverly Hills, CA : Sage Publications.

Verbieren, S., Cools, M., Van den Abbeele, A. (2008). Franchising: a Literature Review on Management and Control Issues. *Review of Business and Economics* 53 (4) : 398-443.

Wacheux, F. (1996). *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion* . Gestion Economica.

Wathne, K.H., Heide, J.B. (2000). Opportunism in Interfirm Relationships : Forms, Outcomes and Solutions. *Journal of Marketing* 64 : 36-51.

Wernerfelt, B. (1984). The Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal* 5 (2) : 171-180.

Wicking, N. (1993). *Analysing the Options.* Seminar on The Business of Franchising, London: City University Business School.

Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*. New York : The Free Press.

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 Alternatives. *Administrative Science Quaterly* 36 (2) : 269-296.

Williamson, O.E. (1996). *The Mechanisms of Governance.* New York : Oxford University Press.

Young, L.C., Wilkinson, I.F. (1989). The role of trust and Co-operation in Marketing Channels : A Preliminary Study. *European Journal of Marketing* 23 (2) : 109-122.

Table des matières

Remerciements 3

Sommaire 4

INTRODUCTION GENERALE 5

1. Définition du système de la franchise 8
2. Description de la problématique 13
3. Un positionnement épistémologique positiviste 17
4. La démarche méthodologique adoptée 18
5. Plan de la thèse 19

PARTIE I : ELABORATION DU MODELE 22

CHAPITRE 1 : ETAT DE L'ART ET PROBLEMATIQUE 23

Introduction 24

1. Fondements et structuration de la franchise 26
   - 1.1. Fondements théoriques de la franchise 26
   - 1.2. Comportement des acteurs de la franchise 30
   - 1.3. Facteurs socio économiques de la franchise 37
2. Evolution temporelle des réseaux de franchise 39
   - 2.1. La franchise comme forme transitoire 39
   - 2.2. La mixité des réseaux de franchise 40
   - 2.3. Le cycle de vie du réseau 42
3. Nature et modalités du contrôle inter organisationnel 46
   - 3.1. Les formes du contrôle inter organisationnel 48
   - 3.2. Les modes de contrôle inter organisationnel 50
4. Les questions de recherche 57

CHAPITRE 2 : ENTRETIENS EXPLORATOIRES QUALITATIFS ET PROPOSITION D'UN MODELE 61

Introduction 62

1. Méthodologie de l'étude 63

1.1. L'apport d'une démarche qualitative 63

1.2. Les objectifs de l'étude 65

1.3. La mise en œuvre de l'étude 66

1.4. Méthode d'analyse des données 73

2. Résultats dans le secteur de la restauration 74

2.1. La sélection et la formation 76

2.2. Le contrôle des comportements 78

2.3. Le contrôle des résultats 80

2.4. La gestion prévisionnelle 81

2.5. Le contrôle social 82

2.6. L'évolution de la relation 83

3. Résultats dans le secteur de la fleur 84

3.1. La sélection et la formation 85

3.2. Le contrôle des comportements 85

3.3. Le contrôle des résultats 87

3.4. La gestion prévisionnelle 88

3.5. Le contrôle social 88

3.6. L'évolution de la relation 90

4. Résultats dans le secteur de la réparation automobile 92

4.1. La sélection et la formation 92

4.2. Le contrôle des comportements 94

4.3. Le contrôle des résultats 95

4.4. La gestion prévisionnelle 97

4.5. Le contrôle social 98

4.6. L'évolution de la relation 100

5. Résultats dans le secteur de l'immobilier 101

5.1. La sélection et la formation 101

5.2. Le contrôle des comportements 102

5.3. Le contrôle des résultats 103

5.4. Le contrôle social 104

5.5. L'évolution de la relation 104

6. Enseignements et proposition d'un modèle 105

6.1. Les apports de l'étude exploratoire 105

6.2. Vision globale et dynamique du contrôle des réseaux de franchise 108

6.3. Un modèle d'ensemble 111

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE ET TERRAIN DE L'ENQUETE QUANTITATIVE CONFIRMATOIRE 114

Introduction 115

1. Hypothèses de recherche 117

1.1. Identification des leviers du contrôle 117

1.2. Utilisation des leviers sur la durée de la relation 118

2. Questionnaire et choix de la population des franchiseurs 122

2.1. Le terrain de l'étude 122

2.2. Le questionnaire d'enquête auprès des franchiseurs 130

2.2.1. Les différentes parties du questionnaire 131

2.2.2. Les types de questions posées 132

2.2.3. Le test du questionnaire 134

2.3. Le mode de recueil de l'information auprès des franchiseurs 135

3. Questionnaire et choix de l'échantillon des franchisés 136

3.1. Constitution de l'échantillon 137

3.2. Construction du questionnaire des franchisés 143

3.2.1. Les questions relatives à la dynamique du contrôle 144

3.2.2. Les questions relatives aux leviers du contrôle 145

3.2.3. Le test du questionnaire 146

3.3. Le mode de recueil de l'information 147

PARTIE II : TEST DU MODELE 149

CHAPITRE 4 : LES RESULTATS DE L'ENQUETE « FRANCHISEURS » 150

Introduction 151

1. Caractéristiques des interviewés 152

1.1. Caractéristiques de la population mère 152

1.2. Caractéristiques des franchiseurs répondants 154

2. Résultats relatifs à la description des leviers du contrôle 157

2.1. Les processus de sélection et de formation 157

2.2. Le contrôle de conformité des opérations 162

2.3. Le contrôle de l'efficacité de l'exploitation 165

2.4. Le contrôle social 169

3. Résultats sur la description de la dynamique du contrôle 172

3.1. Pratiques différenciées lors de la sélection et de la formation 172

3.2. Evolution temporelle des visites 173

3.3. Evolution du contrôle social 177

3.4. Contrôle et cycle de vie du réseau 181

4. Synthèse des résultats 183

4.1. Identification des leviers du contrôle 183

4.2. Dynamique temporelle des usages 184

CHAPITRE 5 : LES RESULTATS DE L'ENQUETE « FRANCHISES » 187

Introduction 188

1. Caractéristiques des sondés 188

1.1. Analyse de la stratification 189

1.2. Caractéristiques des répondants 190

1.2.1. La durée du contrat 190

1.2.2. L'ancienneté des franchisés dans le réseau 191

1.2.3. Le profil d'origine 193

1.2.4. Le nombre d'unités détenues 195

2. Résultats sur les leviers du contrôle 198

2.1. Le contrôle de conformité des opérations 198

2.2. Le contrôle de l'efficacité de l'exploitation 207

2.3. Le contrôle social 209

3. Résultats sur la dynamique du contrôle 214

3.1. Test des hypothèses sur les fréquences de contrôle de conformité 214

3.2. Tests des hypothèses sur le contenu du contrôle lors des visites du franchiseur 220

3.3. Tests de l'hypothèse sur le niveau de satisfaction des franchisés par rapport au contrôle de conformité technique 223

3.4. Tests de l'hypothèse sur l'implication du franchiseur dans la gestion de la performance du franchisé 229

3.5. Tests de l'hypothèse sur la dynamique du contrôle social 230

4. Synthèse des résultats 234

CHAPITRE 6 : ANALYSE ET ENSEIGNEMENTS 236

Introduction 237

1. Test de la validité des propositions 237

1.1. Proposition sur les leviers du contrôle 238

1.2. Propositions sur la dynamique du contrôle 239

2. Analyse des résultats par la prise en compte de facteurs de contingence 245

2.1. Analyse par secteurs d'activité 246

2.2. Analyse en fonction du profil d'origine des franchisés 256

2.3. Analyse en fonction de la durée du contrat 259

3. Analyse comparée des résultats des deux enquêtes 260

3.1. Comparaison sur le contrôle de conformité 261

3.2. Comparaison sur le contrôle social 264

4. Enseignements de l'étude 265

CONCLUSION GENERALE 268

1. Les apports de la recherche 270

1.1 Les apports théoriques 271

1.2 Les apports méthodologiques 273

1.3 Les apports managériaux 274

2. Les limites de la recherche 276

3. Les perspectives de recherche 277

BIBLIOGRAPHIE 279

Table des matières 294

Table des tableaux 301

Table des figures 302

ANNEXES 303

Sommaire des annexes 304

Annexe 1 : Questionnaire Franchiseur 305

Annexe 2 : Lettre de recommandation de la FFF 313

Annexe 3 : Questionnaire franchisé 314

Annexe 4 : Grille de réponse du questionnaire franchisé 320

Table des tableaux

Tableau 1 : Présentation des situations d'opportunisme en fonction des circonstances 36

Tableau 2 : Modes de contrôle dans les franchises 53

Tableau 3 : Conflits d'intérêts dans la relation franchiseur franchisé 55

Tableau 4 : Grille d'entretien franchiseur 68

Tableau 5 : Grille d'entretien franchisé 69

Tableau 6 : Caractéristiques des acteurs des réseaux de franchise interrogés 71

Tableau 7 : Regroupement des franchises de service classées par secteurs d'activité 126

Tableau 9 : Classement des secteurs d'activité par ordre de durée de formation décroissant 128

Tableau 10 : Secteurs d'activité retenus pour l'enquête en fonction des investissements et de la formation 129

Tableau 11 : Moyennes d'investissement et de formation des cinq secteurs retenus 130

Tableau 12 : Répartition des unités franchisées (nombre et %) par enseigne selon les secteurs 138

Tableau 13 : Nombre de franchisés à sélectionner par enseignes 142

Tableau 14 : Répartition des enseignes de franchiseurs par secteurs 152

Tableau 15 : Comparaison du nombre d'unités franchisées selon les secteurs 155

Tableau 16 : Comparaison des années moyennes de création des réseaux 156

selon les secteurs 156

Tableau 17 : Comparaison des franchisés à interroger et interrogés 189

(selon stratification) 189

Tableau 18 : Moyennes annuelles des fréquences des mécanismes de contrôle de conformité selon les secteurs 249

Tableau 19 : Comparaison des visites entre enquête franchiseurs et franchisés 261

Tableau 20 : Moyennes annuelles des fréquences de passage de clients « mystère » pour les franchiseurs et les franchisés 263

Table des figures

Figure 1 : Schéma de la démarche globale de recherche 21

Figure 2 : Méthodologie de recherche et son application chronologique 65

Figure 3 : Modèle dynamique du contrôle dans la franchise 112

Figure 4 : Démarche méthodologique des enquêtes franchiseurs et franchisés 116

Figure 5 : Méthodologie de sélection de la population à étudier 125

Figure 6 : Modèle précisé du contrôle dans les franchises 267

ANNEXES

Sommaire des annexes

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE FRANCHISEUR 305

ANNEXE 2 : LETTRE DE RECOMMANDATION DE LA FFF 313

ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE FRANCHISE 314

ANNEXE 4 : GRILLE DE REPONSE DU QUESTIONNAIRE FRANCHISE 320

Annexe 1 : Questionnaire Franchiseur

Sélection et Formation

1) Lors du recrutement d'un candidat à la franchise, quel est le degré d'importance des critères de sélection suivants ?				
	Sans importance	Peu important	Assez important	Très important
les compétences managériales	○	○	○	○
la capacité de financement	○	○	○	○
les compétences professionnelles	○	○	○	○
la capacité à évoluer avec le réseau	○	○	○	○
la volonté de collaborer	○	○	○	○

2) Quelle est la fréquence d'utilisation des modalités de sélection suivantes ?					
	Jamais	Rarement	Occasionnellement	Assez souvent	Très souvent
des entretiens en face à face	○	○	○	○	○
la visite d'une unité	○	○	○	○	○
des tests d'aptitude à la création d'entreprise	○	○	○	○	○
des tests de personnalité	○	○	○	○	○

3) Si tous les candidats ne suivent pas le même processus de sélection, qu'est-ce qui le justifie ?

- ☐ ancien salarié du réseau
- ☐ candidat présenté par un franchisé
- ☐ ancien franchisé d'un autre réseau
- ☐ tous suivent le même processus
- ☐ autre raison

Si 'autre raison', précisez :

4) Parmi vos franchisés, quelle est la proportion (%) de candidats ?

anciens salariés du réseau	
extérieurs spécialistes de l'activité	
extérieurs non spécialistes de l'activité	

5) Quelle est la durée de la formation initiale ? (choisir l'unité de temps et répondre)

- ○ jours
- ○ semaines
- ○ mois

indiquer le nombre selon l'unité choisie

formation théorique (siège, école)	
formation pratique (unité pilote, franchisé)	

6) Dans le cadre de la formation théorique, quel est le degré d'importance des thèmes d'apprentissage suivants ?				
	Sans importance	Peu important	Assez important	Très important
le savoir faire technique	○	○	○	○
la gestion commerciale	○	○	○	○
la gestion comptable	○	○	○	○
la gestion des ressources humaines	○	○	○	○
les relations au sein du réseau	○	○	○	○
les aspects juridiques de la franchise	○	○	○	○
la relation clientèle	○	○	○	○
l'utilisation du système informatique	○	○	○	○

7) Dans le cadre de la formation pratique, quelle est la proportion (%) de temps passé ?

dans une unité pilote	
chez un franchisé	
dans une succursale	

8) En quoi consiste la formation pratique ?

- ☐ à tester l'acquisition des savoir faire théoriques
- ☐ à proposer des savoir faire spécifiques (non présentés en formation théorique)
- ☐ à tester les aptitudes du candidat face à la clientèle
- ☐ à tester la capacité du candidat à gérer une unité
- ☐ autre

Si 'autre', précisez :

9) Si tous les candidats ne suivent pas le même processus de formation, qu'est-ce qui le justifie ?

- ☐ anciens salariés du réseau
- ☐ anciens franchisés d'un autre réseau
- ☐ aptitudes du candidat
- ☐ tous suivent le même processus de formation
- ☐ autre raison

Si 'autre raison', précisez :

10) Si en fin de formation initiale vous avez déjà refusé des candidats, quelle est la fréquence des motifs suivants ?

	Jamais	Rarement	Occasionnellement	Assez souvent	Très souvent
non maîtrise du savoir faire technique	○	○	○	○	○
manque d'adhésion au concept	○	○	○	○	○
manque d'esprit coopératif	○	○	○	○	○
manque de compétence managériale	○	○	○	○	○

aucun candidat refusé

○ cocher la case

Animation réseau

11) Combien ,en moyenne sur 12 mois, réalisez-vous de visites chez un même franchisé lors :

de la 1ère année du contrat	
de la 2ème à la 4ème année	
des années suivantes	

12) Parmi les différents points de contrôle vérifiés lors d'une visite, quelle est la fréquence des points suivants ?

	Jamais	Rarement	Occasionnellement	Assez souvent	Très souvent
l'accueil des clients	○	○	○	○	○
la qualité de la prestation	○	○	○	○	○
la tenue du point de vente	○	○	○	○	○
la vérification des stocks	○	○	○	○	○
l'utilisation des outils marketing	○	○	○	○	○
les documents de gestion	○	○	○	○	○

13) Durant les premiers mois d'exploitation, à quoi accordez-vous le plus d'importance ?

	Sans importance	Peu important	Assez important	Très important
le respect du concept	○	○	○	○
la progression du chiffre d'affaires	○	○	○	○
le respect des engagements pris (mise aux normes, formation du personnel...)	○	○	○	○
la participation aux réunions	○	○	○	○

14) Si en début d'exploitation, vous proposez des formations complémentaires, sur quoi portent-elles principalement ?

	Jamais	Rarement	Occasionnellement	Assez souvent	Très souvent
le savoir faire technique	○	○	○	○	○
l'utilisation du système d'information	○	○	○	○	○
le management de l'équipe	○	○	○	○	○
la gestion du centre de profit	○	○	○	○	○

pas de formation complémentaire

○ cocher la case

15) Quelles sont les principales raisons pour lesquelles certains franchisés vous sollicitent en début d'exploitation ?

	Jamais	Rarement	Occasionnellement	Assez souvent	Très souvent
le savoir faire technique	○	○	○	○	○
la gestion du personnel	○	○	○	○	○
l'approvisionnement	○	○	○	○	○
la transmission d'information	○	○	○	○	○

pas de sollicitation

○ cocher la case

16) Avez-vous recours aux ?

☐ clients mystère
☐ appels mystère
☐ clients témoins
☐ aucun

17) Si oui, en moyenne, quel est le nombre de passages ou appels sur 12 mois chez un même franchisé ?

18) Lorsque les clients mystère (ou appels mystère) effectuent leurs contrôles, à quels aspects portent-ils de l'attention plus particulièrement ?

	Sans importance	Peu important	Assez important	Très important
le respect de la charte graphique	○	○	○	○
la propreté	○	○	○	○
l'accueil	○	○	○	○
la proposition commerciale	○	○	○	○
la qualité de la prestation	○	○	○	○

19) Pratiquez-vous des audits (interne et/ou externe) ?

○ oui
○ non

20) Si oui, quelle est la fréquence de ces audits ? (préciser l'unité de temps : nombre de fois par trimestre / semestre / an)

21) Si vous êtes informé de plaintes de clients, parmi les propositions suivantes, quelle est la fréquence des actions menées chez le franchisé ?

	Jamais	Rarement	Occasionnellement	Assez souvent	Très souvent
une visite rapide d'un animateur	○	○	○	○	○
l'envoi d'un client mystère	○	○	○	○	○
la réalisation d'un audit	○	○	○	○	○
aucune action en particulier	○	○	○	○	○
un courrier au franchisé avec demande de réponse	○	○	○	○	○

22) Quelle est la fréquence de reporting ?

- ○ quotidien
- ○ hebdomadaire
- ○ quinzaine
- ○ mensuel
- ○ pas de reporting

23) Quelle est la procédure de reporting utilisée ?

- ☐ une transmission informatique automatique
- ☐ une transmission informatique exécutée par le franchisé
- ☐ un courrier (papier et/ou mail)
- ☐ aucune transmission

24) Quelle est la fréquence des informations transmises lors des reporting ?

	Non transmis	Quotidien	Hebdomadaire	Quinzaine	Mensuel	Trimestriel	Semestriel	Annuel
le chiffre d'affaires détaillé	○	○	○	○	○	○	○	○
les marges par produit	○	○	○	○	○	○	○	○
les ratios d'activité	○	○	○	○	○	○	○	○
les statistiques de ventes	○	○	○	○	○	○	○	○
des indicateurs de qualité	○	○	○	○	○	○	○	○
le compte de résultat	○	○	○	○	○	○	○	○
le prévisionnel d'activité	○	○	○	○	○	○	○	○
le bilan	○	○	○	○	○	○	○	○

25) A quelles fins l'information collectée lors du reporting est-elle utilisée ?

	Jamais	Rarement	Assez souvent	Très souvent	Toujours
établir un classement des unités sur la base des résultats	○	○	○	○	○
redéfinir les ratios de l'activité	○	○	○	○	○
créer une émulation entre franchisés	○	○	○	○	○
transmettre des tableaux de bord aux franchisés	○	○	○	○	○

26) Quels sont les outils de gestion proposés aux franchisés ?

- ☐ budget des ventes
- ☐ budget des charges
- ☐ budget de trésorerie
- ☐ ratio matières
- ☐ ratio main d'oeuvre
- ☐ ratio de productivité du personnel
- ☐ coût de revient
- ☐ marges par produit
- ☐ marges par activité
- ☐ pas d'outils proposés
- ☐ autres outils

Si 'autres outils', précisez :

27) Le système informatique de gestion et de communication (SIGC) utilisé par les franchisés est-il ?

- ○ identique pour tous les franchisés
- ○ différent selon les franchisés
- ○ pas de SIGC

28) Si tous les franchisés n'ont pas adopté le même système informatique, est-ce pour des raisons ?

	Pas du tout	Plutôt non	Plutôt oui	Tout à fait
d'indépendance vis-à-vis du franchiseur	○	○	○	○
financière	○	○	○	○
historique (pas de système particulier à l'origine)	○	○	○	○
technique (manque de compétence)	○	○	○	○

29) Si vous disposez d'un système de communication intranet, que vous permet-il ?

	Jamais	Rarement	Occasionnellement	Assez souvent	Très souvent
de répondre en temps réel aux questions des franchisés	○	○	○	○	○
d'informer rapidement les franchisés par mise à disposition de l'information	○	○	○	○	○
de faciliter la communication entre les franchisés	○	○	○	○	○
de collecter les avis et opinions des franchisés	○	○	○	○	○

pas de système intranet

- ○ cocher la case

30) Si depuis la création du réseau des changements dans le processus d'animation ont eu lieu, pour quelles raisons était-ce ?

- ☐ l'ancienneté du réseau
- ☐ le nombre croissant d'unités franchisées
- ☐ le maillage du territoire
- ☐ la réduction des coûts d'animation
- ☐ un changement de direction
- ☐ aucun changement intervenu

31) Par quoi se sont traduits ces changements d'animation ?

- ☐ plus de visites
- ☐ moins de visites
- ☐ reporting plus fréquent
- ☐ reporting moins fréquent
- ☐ plus de réunions
- ☐ moins de réunions
- ☐ abandon de certaines modalités de contrôle
- ☐ adoption de nouvelles modalités de contrôle
- ☐ changement de système informatique

32) Si ces changements ont consisté en l'adoption de nouvelles modalités de contrôle, quelles sont-elles ?

33) Si ces changements ont consisté en l'abandon de modalités de contrôle, quelles sont-elles ?

34) Quelle est la fréquence annuelle des

réunion(s) régionale(s) ☐

convention(s) nationale(s) ☐

35) Selon quelle fréquence les thèmes suivants sont-ils abordés durant les réunions régionales ?

	Jamais	Rarement	Occasionnellement	Assez souvent	Très souvent
l'état du marché	○	○	○	○	○
l'offre commerciale	○	○	○	○	○
les difficultés techniques	○	○	○	○	○
les résultats du réseau	○	○	○	○	○
la publicité et communication	○	○	○	○	○
la politique marketing	○	○	○	○	○
les formations à mettre en place	○	○	○	○	○

36) Quelle est la composition de vos commissions thématiques ?

○ le franchiseur et des franchisés élus

○ le franchiseur et des franchisés volontaires

○ le franchiseur et des franchisés élus et volontaires

○ pas de commission thématique

○ autre composition

Si 'autre composition', précisez :

☐

37) Quelle est, en moyenne, la fréquence annuelle de réunion des différentes commissions thématiques suivantes ?

informatique ☐

achat ☐

ressources humaines ☐

communication et publicité ☐

statistiques ☐

gestion des résultats ☐

autre thématique ☐

Si 'autre thématique', précisez :

☐

38) Dans ces commissions, quelle est la répartition (%) entre les trois types de franchisés suivants ?

anciens salariés du réseau ☐

spécialistes du secteur d'activité ☐

non spécialistes (à l'origine) du secteur d'activité ☐

39) Toutes commissions thématiques confondues et en fonction de leur ancienneté dans le réseau, quelle est, en moyenne, la proportion (%) de franchisés membres ?

ayant moins de 2 ans d'ancienneté ☐

ayant entre 2 et 5 ans d'ancienneté ☐

ayant plus de 5 ans d'ancienneté ☐

40) Quels sont les principaux thèmes abordés pendant une convention ?

	Jamais	Rarement	Occasionnellement	Assez souvent	Très souvent
les résultats du franchiseur	○	○	○	○	○
les prévisions d'activité	○	○	○	○	○
le développement du réseau	○	○	○	○	○
les résultats des franchisés	○	○	○	○	○
l'évolution du concept	○	○	○	○	○
la communication entre les partenaires	○	○	○	○	○
la mise en avant des performances	○	○	○	○	○
le marketing	○	○	○	○	○

41) Si vous consultez certains franchisés concernant l'évolution des pratiques et l'offre commerciale, selon quelle fréquence les consultez-vous ?

	Jamais	Rarement	Occasionnellement	Assez souvent	Très souvent
les franchisés anciens salariés du réseau	○	○	○	○	○
les franchisés spécialistes du secteur	○	○	○	○	○
tous les franchisés sans exception	○	○	○	○	○
les franchisés ayant au moins 2 ans d'ancienneté	○	○	○	○	○
les franchisés les plus performants	○	○	○	○	○

pas de consultation

○ cocher la case

42) Lorsqu'il y a des conflits entre franchisé et franchiseur, quand surviennent-ils le plus souvent ?

	Jamais	Rarement	Parfois	Très souvent
dans le 1er tiers de la durée du contrat	○	○	○	○
dans le second tiers	○	○	○	○
dans le dernier tiers	○	○	○	○
après renouvellement du contrat	○	○	○	○

pas de conflit

○ cocher la case

43) Quels sont les principaux motifs de conflit ?

	Pas du tout	Plutôt non	Plutôt oui	Tout à fait
un manque d'autonomie du franchisé	○	○	○	○
un non respect du concept	○	○	○	○
une animation jugée insuffisante	○	○	○	○
un manque d'outils de gestion de la performance	○	○	○	○
autres motifs	○	○	○	○

Si 'autres motifs', précisez :

44) Après renouvellement du contrat, la fréquence des contrôles est-elle différente de celle avant le renouvellement ?

	Moins fréquente	Tout aussi fréquente	Plus fréquente
visites	○	○	○
clients mystère	○	○	○
audits	○	○	○
reporting	○	○	○

45) Après renouvellement du contrat, la participation des franchisés est-elle différente de celle avant le renouvellement ?

	Participation moins fréquente	Participation tout aussi fréquente	Participation plus fréquente
réunions	○	○	○
commissions thématiques	○	○	○
conventions	○	○	○

Informations réseau

46) Quelle est l'année de création de votre réseau de franchise ?

47) Quelle est votre secteur d'activité ?

- ○ réparation automobile
- ○ fleurs
- ○ restaurant grill
- ○ petite restauration à emporter
- ○ pizza
- ○ restaurant à thème
- ○ restauration rapide à la française
- ○ terminaux de cuisson
- ○ boulangerie

48) A ce jour, combien votre réseau compte-t-il ?

d'unités franchisées

d'unités en propre

49) Parmi vos franchisés, combien d'entre eux ont ? (décompte en fonction du nombre d'unités possédées)

moins de 2 ans d'ancienneté

entre 2 et 5 ans d'ancienneté

plus de 5 ans d'ancienneté

50) Quel poste occupez-vous au sein du réseau ?

- ○ direction du réseau
- ○ responsable développement franchise
- ○ responsable animation réseau
- ○ autre responsabilité

Si 'autre responsabilité', précisez :

Annexe 2 : Lettre de recommandation de la FFF

Nos réf : CZ/SA/64 Paris, le 06 août 2008

Cher adhérent,

Vous connaissez les travaux que la FFF conduit depuis plus de 10 ans avec les universitaires afin de faire progresser l'efficacité dans la gestion du réseau de franchise.

Nous avons été contactés par Madame Catherine GOULLET, enseignante à l'Université de Metz, qui prépare son doctorat en sciences de gestion sur la dynamique du contrôle dans la franchise.

Pour avancer dans sa recherche, elle a besoin d'informations de la part des franchiseurs et souhaite vous soumettre un questionnaire.

Nous vous serions très reconnaissants de bien vouloir lui réserver le meilleur accueil.

Restant à votre disposition, veuillez recevoir, Cher adhérent, mes sentiments les plus cordiaux.

Chantal ZIMMER

Déléguée Générale

Annexe 3 : Questionnaire franchisé



Etude Franchisé

1) Informations générales sur le franchisé

Durée du contrat de franchise (en années)

Secteur d'activité :

- ◯ Réparation automobile
- ◯ Petite restauration
- ◯ Terminaux de cuisson
- ◯ Fleurs
- ◯ Restauration à thème

1.1) Depuis combien d'années êtes-vous dans ce réseau ?

Profil du franchisé selon son ancienneté

- ◯ Nouveau
- ◯ Ancien
- ◯ Moyen

1.2) Avant d'être franchisé, étiez-vous ?

- ◯ ancien salarié du réseau
- ◯ candidat extérieur spécialiste
- ◯ candidat extérieur non spécialiste du secteur d'activité

1.3) Combien possédez-vous d'unités de cette même enseigne ?

1.4) Possédez vous des unités de réseaux différents ? Si oui, combien :

1.5) Au cours des 12 derniers mois combien de fois avez-vous reçu la visite de votre franchiseur ou de l'un de ses représentants ?

1.6) Au cours des 12 derniers mois combien de fois avez-vous été visité par un client mystère (ou reçu un appel mystère) ?

1.61) Information client mystère :

- ☐ Clt myst
- ☐ n'en a pas connaissance
- ☐ appel myst
- ☐ n'existe pas

1.7) Au cours des 12 derniers mois combien de fois un audit interne ou externe a-t-il été pratiqué ?

1.71) Information audit :

- ☐ commun avec les visites
- ☐ existe mais jamais pratiqué
- ☐ n'existe pas
- ☐ existe mais pas pratiqué depuis 12 mois

1.8) Au cours des 12 derniers mois combien de fois avez-vous participé à des réunions régionales ou nationales ?

1.81) Information réunion :

- ◯ existe mais n'y assiste pas
- ◯ pas de réunion organisée



Etude Franchisé

1.9) Au cours des 12 derniers mois combien de fois avez-vous participé à des commissions thématiques ?

1.91) Information commission :

◯ n'existe pas ◯ existe mais n'y assiste pas

1.10) Au cours des 12 derniers mois combien de fois avez-vous participé à des conventions nationales ?

1.101) Information convention :

◯ n'existe pas ◯ existe mais n'y assiste pas

2) Informations sur les visites du franchiseur

2.1) Lors de la dernière visite du franchiseur quelle a été la proportion de temps consacrée à :

	Faible importance (- 20%)	Importance moyenne (20 à 40%)	Forte importance (+ 40%)
La vérification de la conformité technique (conformité de la réalisation de la prestation)	◯	◯	◯
L'analyse de la performance (évolution des ventes, problèmes de gestion)	◯	◯	◯
D'autres dimensions (soutien psychologique, communication, fonctionnement et évolution du réseau,etc.....)	◯	◯	◯

2.2) Les remarques ont-elles apporté des changements dans le pilotage de l'unité ?

◯ Oui ◯ Non

2.3) Indiquer à l'aide de l'échelle suivante votre degré de satisfaction concernant :

	Pas satisfait	Faiblement satisfait	Plutôt satisfait	Tout à fait satisfait
Le déroulement de la visite	◯	◯	◯	◯
Les enseignements tirés (apports pour le franchisé)	◯	◯	◯	◯

Pourquoi ?

Pourquoi ?

3) Informations sur les clients "mystère"

3.1) Les remarques faites après le passage de clients "mystère" ont-elles apporté des changements dans le pilotage de l'unité ?

◯ Oui ◯ Non



Etude Franchisé

3.2) Indiquer à l'aide de l'échelle suivante votre degré de satisfaction concernant les enseignements tirés suite à la visite de clients mystère.

◯ Pas satisfait ◯ Faiblement satisfait
◯ Plutôt satisfait ◯ Tout à fait satisfait

Pourquoi ?

4) Informations sur les audits techniques et réclamations clients

4.1) Les remarques faites lors des audits techniques ont-elles entraîné des changements dans le pilotage de l'unité ?

◯ Oui ◯ Non

4.2) Indiquer à l'aide de l'échelle suivante votre degré de satisfaction concernant :

	Pas satisfait	Faiblement satisfait	Plutôt satisfait	Tout à fait satisfait
Le déroulement de l'audit technique	◯	◯	◯	◯
Les enseignements tirés	◯	◯	◯	◯

Pourquoi ?

Pourquoi ?

4.3) Au cours des 12 derniers mois avez-vous fait l'objet de réclamations de clients au service consommation de votre réseau ?

◯ Oui ◯ Non

4.4) Les remarques ont-elles apporté des changements dans le pilotage de l'unité ?

◯ Oui ◯ Non

4.5) Indiquer à l'aide de l'échelle suivante votre degré de satisfaction concernant :

	Pas satisfait	Faiblement satisfait	Plutôt satisfait	Tout à fait satisfait
L'existence et le fonctionnement du service	◯	◯	◯	◯
Les enseignements tirés	◯	◯	◯	◯

Pourquoi ?



Etude Franchisé

Pourquoi ?

5) Informations sur les réunions (régionales et/ou nationales)

5.1) Lors des réunions organisées par votre franchiseur quelle est la proportion de temps consacrée à :

	Faible importance (- de 20%)	Importance moyenne (20 à 40%)	Forte importance (+ de 40%)
La conformité technique (concept, savoir faire)	◯	◯	◯
L'analyse de la performance (évolution des ventes, problèmes de gestion)	◯	◯	◯
D'autres dimensions (soutien psychologique, communication, fonctionnement et évolution du réseau etc.)	◯	◯	◯

5.2) Indiquer à l'aide de l'échelle suivante votre degré de satisfaction concernant :

	Pas satisfait	Faiblement satisfait	Plutôt satisfait	Tout à fait satisfait
Le déroulement des réunions	◯	◯	◯	◯
Les enseignements tirés	◯	◯	◯	◯

Pourquoi ?

Pourquoi ?

6) Informations sur les conventions (nationales annuelles)

6.1) Lors des conventions quelle est la proportion de temps consacrée à :

	Faible importance (- de 20%)	Importance moyenne (20 à 40%)	Forte importance (+ de 40%)
Prendre connaissance d'informations du franchiseur (communication descendante)	◯	◯	◯
Faire passer des messages des franchisés au franchiseur (communication ascendante)	◯	◯	◯
Communiquer entre franchisés (communication latérale formelle et informelle)réseau etc.)	◯	◯	◯



Etude Franchisé

6.2) Indiquer à l'aide de l'échelle suivante votre degré de satisfaction concernant :

	Pas satisfait	Faiblement satisfait	Plutôt satisfait	Tout à fait satisfait
Le déroulement des conventions	◯	◯	◯	◯
Les enseignements tirés	◯	◯	◯	◯

Pourquoi ?

Pourquoi ?

7) Informations sur les outils informatiques

7.1) Un logiciel de communication (envoi et réception d'informations)vous relie-t-il au franchiseur ?

◯ Oui ◯ Non

7.2) Si oui considérez-vous que le franchiseur :

	Oui	Non
exerce un contrôle sur la réalisation de la prestation	◯	◯
exerce un contrôle commercial de l'unité	◯	◯
exerce un contrôle de la performance financière de l'unité	◯	◯
observe globalement votre comportement	◯	◯

8) Informations sur la gestion de la performance

8.1) Le franchiseur s'implique-t-il dans la gestion de la performance (aide à la lecture et analyse des résultats)de votre unité ?

◯ Oui ◯ Non

8.2) Si oui, considérez-vous que :

	Oui	Non
cela diminue votre autonomie	◯	◯
cela vous apporte un soutien (conseils et outils)	◯	◯
cela vous permet de bénéficier des meilleures pratiques de vos collègues du réseau	◯	◯

9) Divers (regard sur la franchise)

9.1) Quelle est votre perception globale du contrôle et de l'animation proposés par votre franchiseur ?

◯ Mauvaise ◯ Passable

◯ Moyenne ◯ Bonne

◯ Excellente



Etude Franchisé

9.2) Quels sont vos motifs de satisfaction ?

9.3) Quels sont vos motifs d'insatisfaction ?

9.4) Vous considérez-vous dans les standard de performance du réseau ?

◯ oui ◯ non

◯ pas de réponse

Annexe 4 : Grille de réponse du questionnaire franchisé

1.1				
1.2	1	2	3	
1.3				
1.4				
1.5	1			
	2			
	3			
	4			
	5			
	6			

2.1	a)	1	2	3	
	b)	1	2	3	
	c)	1	2	3	
2.2	O	N			
2.3 a)	1	2	3	4	
b)	1	2	3	4	

a) Pourquoi :

b) Pourquoi :

5.1	a)	1	2	3	
	b)	1	2	3	
	c)	1	2	3	
5.2 a)	1	2	3	4	
b)	1	2	3	4	

a) Pourquoi :

b) Pourquoi :

6.1	a)	1	2	3	
	b)	1	2	3	
	c)	1	2	3	
6.2 a)	1	2	3	4	
b)	1	2	3	4	

a) Pourquoi :

b) Pourquoi :

3.1	O	N			
3.2	1	2	3	4	

Pourquoi :

4.1	O	N			
4.2	a)	1	2	3	4
	b)	1	2	3	4

a) Pourquoi :

b) Pourquoi :

4.3	O	N			
4.4	O	N			
4.5	a)	1	2	3	4
	b)	1	2	3	4

a) Pourquoi :

b) Pourquoi :

7.1	O	N			
7.2	a)	O	N		
	b)	O	N		
	c)	O	N		
	d)	O	N		
8.1	O	N			
8.2	a)	O	N		
	b)	O	N		
	c)	O	N		
9.1	1	2	3	4	5

9.2

9.3

9.4	O	N