

LA FIRME-RESEAU, UNE STRATÉGIE POUR LES PME : LE CAS DE LA FRANCHISE

DÉLILA ALLAM

delila.allam@univ-paris1.fr

Université de Paris 1, Panthéon-Sorbonne - Centre d'Economie de la Sorbonne
106/112 Bld de l'Hôpital 75634 Paris Cedex 13, France

En France, depuis quatre décennies, le développement des réseaux d'enseignes constitue une évolution majeure des «gouvernance structures» du commerce de détail. De manière pragmatique, un réseau d'enseignes désigne un regroupement d'unités commerciales, disséminées sur une zone de chalandise, agissant de façon concertée et homogène, en réponse aux attentes des consommateurs. Au plan conceptuel, le réseau se différencie à la fois du marché et de la firme comme mode de coordination économique (Coase, 1937). En effet, l'efficacité organisationnelle de chacune de ces trois «gouvernance structures», commerce indépendant associé, commerce isolé et commerce intégré, repose sur des modalités de coordination propres. Et au plan empirique, on constate aussi une grande hétérogénéité organisationnelle des réseaux. En fait, le commerce indépendant associé, construit par l'association volontaire d'entrepreneurs, concerne aussi bien des réseaux de franchise, des groupements de détaillants que des concessionnaires.

Au titre de l'analyse économique, la coordination des réseaux de commerce indépendant associé repose sur des liens contractuels et organisationnels singuliers. C'est à ce titre que les réseaux de franchise constituent une «gouvernance structure» dédiée, afin de piloter la volonté d'entrepreneurs, juridiquement indépendants, pour créer et partager la valeur issue de la mise en commun d'actifs spécifiques (quasi-rente, Alchian & alii, 1978). Cette dépendance économique est donc à l'origine de sa performance. En effet, les solutions apportées par la franchise reposent sur une allocation asymétrique des droits de propriété et des droits économiques entre les franchiseurs et les franchisés. C'est précisément cette répartition asymétrie qui la sépare des autres formes de commerce indépendant associé. C'est également cette caractéristique qui l'expose à de fréquentes critiques. Cette coopération serait une forme d'organisation trop autoritaire, limitant donc la valeur de la force entrepreneuriale pourtant accrue par la réunion des parties. Néanmoins, le développement de la franchise dans le monde ne confirme pas cette affirmation. L'atout concurrentiel de cette forme de firme réseau a transformé l'organisation du commerce de détail. On montrera que la singularité de la dépendance économique entre le franchiseur et les franchisés explique sa réussite économique à condition de maîtriser les questions de coordination induites. C'est pourquoi, on mettra en évidence, l'intérêt des réseaux d'enseignes comme stratégie de développement pour les entrepreneurs du commerce de détail. En effet, l'organisation en réseau offre l'avantage de dépasser les handicaps de la taille des unités commerciales atomisées sans avoir à renoncer à l'indépendance capitalistique de leur patrimoine économique et à leur capacité d'initiative.

Les outils conceptuels mobilisés se rattachent à la nouvelle économie institutionnelle et, en particulier, à l'économie des coûts de transaction (Williamson, 1985, 1996). Il s'agira de comprendre des pratiques professionnelles relatives à la coordination dans les réseaux de franchise. La justification de ce choix théorique s'explique par la diversité empirique de la «gouvernance structure» du commerce de détail. Cet état de fait montre que du point de vue de la performance économique le choix de la forme organisationnelle n'est pas neutre (Ménard, 2001). Parallèlement, le matériel empirique, utilisé ici sous la forme de faits stylisés, résulte de recherches menées en partenariat avec la Fédération Française de la

Franchise (FFF), au cours des cinq dernières années¹. De plus, l'enquête 2005, Réseaux de franchise², nous offre la possibilité de confronter certaines perspectives d'analyse avec des réalités professionnelles observées (raisons d'être à rejoindre une franchise, profil moyen du franchisé...).

L'article est construit en deux temps. Tout d'abord, nous analyserons précisément les spécificités de la franchise comme firme réseau. Parallèlement, l'étude des pratiques de cette coopération inter firmes conduit à mettre l'accent sur les questions de coordination qu'elle soulève (I). Ensuite, nous analyserons le rôle du réseau dans la dynamique de l'innovation. En effet, cette forme organisationnelle permet - sous certaines conditions - d'accéder plus rapidement au processus d'innovation. Nous examinerons l'impact de ces singularités sur le développement des réseaux afin d'enrichir en particulier notre compréhension de la franchise et plus généralement celle de la firme réseau.

I - Firma réseau et dépendance économique

A travers la notion de réseau, la coopération économique entre des entrepreneurs, volontairement regroupés, organise la force entrepreneuriale ainsi constituée pour valoriser leur patrimoine économique (I. a). Dans le cas de la franchise, l'analyse de la dynamique du réseau comme un actif collectif immatériel, souligne l'importance des modalités collectives de création de valeur économique (I. b)

I.a Force entrepreneuriale accrue et externalités informationnelles

L'interprétation habituelle de la franchise insiste sur la relation contractuelle entre franchisé et franchiseur (Brickley & alii 1987). Afin de s'assurer de la conformité du droit d'usage délégué au franchisé, le contrat de franchise va expliciter les restrictions de ses droits économiques associés à sa liberté d'entrepreneur (Hadfield, 1990, Dnes, 1996). Ceux-ci résument tous les pouvoirs de décision quant à *l'usus, abus et le fructus* sur les actifs mis en commun (Barzel, 1989).

Dans le même temps, le contrat stipule également les obligations du franchiseur à l'égard du franchisé. Ce dernier doit bénéficier de tous les éléments concourant à la « réitération de la réussite commerciale » du franchiseur (Leloup, 2000). Le lien contractuel entre les parties organise donc la division des tâches, prévoit les flux monétaires en échange des flux de richesses et encadre l'arrivée à terme du contrat (Bensoussan, 1997)³. En définitive, cette relation se restreindrait à un lien marchand, ignorant la dimension collective de la coopération. Toutefois, celle-ci crée aussi des opportunités de conflits, liés notamment au manque de reconnaissance du rôle d'entrepreneur du franchisé (Allam & alii, 2001). En ce sens, le partage des connaissances semble ne s'opérer que dans un seul sens : du franchiseur vers le franchisé. Dans ce cas, cette vision s'accompagne d'un contrôle assez formel des franchisés. Ainsi, en présentant le franchisé comme un acteur passif qui n'apprend pas, n'apporte ou ne produit rien par lui-même, on se prive de ses capacités entrepreneuriales. Il y a alors deux conséquences éventuelles induites par une telle vision. D'une part, le partage imparfait des connaissances nourrit une dynamique conflictuelle et, d'autre part, la dépendance économique ne crée pas de valeur supplémentaire par rapport au commerçant isolé. En conséquence, celle-ci deviendrait même une menace pour la pérennité de la relation. Pourtant, chaque partie a autorité dans sa sphère de compétence et la répartition des tâches

¹La constitution de l'échantillon été effectué grâce à la combinaison de deux sources : l'annuaire de l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et de l'Industrie et celui des adhérents de la FFF. A chaque consultation postale - 1999 et 2001 - plus de 395 questionnaires ont été envoyés, l'échantillon définitif a été constitué à partir de 91 questionnaires exploitables (taux de réponse d'environ 23%).

² Cette enquête annuelle est réalisée conjointement par la Fédération Française de la Franchise et le Groupe Banque Populaire, un des partenaires financiers privilégiés des réseaux de franchise en France.

³ Il s'agit, par exemple, des clauses post-contractuelles ou des conditions de renouvellement du contrat.

repose sur une double délégation des pouvoirs de décision que les entrepreneurs associés s'accordent mutuellement. Cette réciprocité de la délégation des droits économiques apparaît peu dans les analyses conventionnelles de la franchise, qui n'en retiennent qu'une seule : le franchiseur a délégué l'exploitation de ses actifs aux franchisés (Bhattacharyy & alii, 1995). En outre, reconnaître des compétences propres au franchisé et les pouvoirs de décisions induits contribuent à limiter les conflits, générés par une dépendance économique trop unilatérale¹. Les franchisés sont effectivement confrontés quotidiennement aux attentes de la clientèle. Ils ne remplacent pas le franchiseur dans ses attributions mais apportent leurs connaissances locales du marché et peuvent donc participer aux décisions stratégiques liées aux besoins d'adaptation. En revanche, contrairement au franchiseur, ils n'ont ni la vision globale du réseau ni celle du marché. En conséquence, il existe bien un partage des connaissances relatives à court et à long terme². Dès lors, la coopération s'inscrit dans une perspective dynamique car les connaissances partagées deviennent essentielles à la réussite économique (Bradach, 1997). Les coûts d'adaptation sont donc réduits par la coordination des externalités informationnelles. En conséquence, la pérennité de la franchise repose sur la force entrepreneuriale ainsi accrue par cette très forte dépendance économique.

Initialement, pour construire une franchise, le franchiseur/entrepreneur a conçu un concept commercial³. Grâce à son exploitation, la notoriété de l'enseigne s'est construite. Mais au cours du temps, il y a une menace sur sa capacité à garantir la rentabilité des investissements réalisés. Dès lors, la dépréciation du savoir-faire pose très vite la question de la justification du versement de la redevance par les franchisés. Or, ces derniers ont délégué au franchiseur la capacité à faire évoluer la valeur de l'enseigne et à interpréter les signaux du marché. Au départ, cette attente constituait l'une de ses principales motivations à rallier ce réseau (Enquête, Résultats, 2005). En fait, pour sortir d'une telle situation, l'innovation doit devenir une pratique courante. Celle-ci est mise en place avant les premiers signes économiques d'épuisement du savoir-faire. Le franchiseur devient le leader de l'innovation par opposition au cas où il demeurerait le gestionnaire du savoir-faire⁴. Auparavant, sur des marchés relativement stables, une innovation jouissait effectivement d'une durée de vie relativement longue. A cette époque, le franchiseur pouvait restreindre son activité à la gestion d'un savoir-faire qui avait fait ses preuves. Mais aujourd'hui, la durée de vie des produits se raccourcit et il ne peut donc plus seulement gérer son savoir-faire. C'est l'ensemble du réseau qui est obligé d'innover pour conserver sa profitabilité. Désormais, toutes les synergies du partage et de la valorisation de la force entrepreneuriale sont recherchées et davantage sollicitées.

¹ Cette mise en relation de deux entrepreneurs indépendants repose sur une relation de confiance. Le rôle central de la confiance dans la relation de franchise a été très souvent souligné lors de nos entretiens avec des franchiseurs ou avec des avocats. Elle explique que les termes employés par ces acteurs appartiennent souvent au vocabulaire émotionnel : « *il y a trahison, on se sent moins aimés...c'est comme un divorce...le franchisé ne peut accepter l'échec et se comporte comme une victime...on dénonce les promesses non suivies d'effets dans la réalité* ». On se situe à la fois dans l'esprit du droit du travail - « *il y a un faible (franchisé) est un fort (franchiseur) pour les tribunaux* » - et dans celui du droit de la famille - « *la confiance a été trahie, le divorce est inéluctable et le partage des richesses devient une affaire emprunte de passion* ».

² Notons que nous retrouvons, à travers ces zones de compétence spécifiques, certaines caractéristiques d'une forme organisationnelle qualifiée de multidivisionnelle par Alfred Chandler. Celle-ci se caractérise par la dissociation des décisions opérationnelles et des décisions stratégiques.

³ Bien que certaines marques existent avant le réseau de franchise, nous faisons ici l'hypothèse que la marque ou l'enseigne n'est pas antérieure au lancement du réseau de franchise. Cependant, un franchiseur peut avoir une autre expérience de commerce organisé ou intégré avant d'adopter cette forme d'organisation. Dans ce cas, les résultats avancés ici ne peuvent pas toujours être vérifiés car le lancement de la franchise pourra s'appuyer sur la notoriété d'une marque existante.

⁴ Par exemple, McDonald's est passé de la restauration rapide de hamburgers à une restauration rapide plus diversifiée : les magasins peuvent commercialiser d'autres produits que les hamburgers, comme les pizzas ou les petits-déjeuners. Le savoir-faire n'est plus directement lié à la restauration rapide de hamburgers mais à la qualité de la restauration rapide en général qui conduit à une modification de ses activités et de l'image de marque du réseau.

En résumé, les investissements nécessaires à la réputation et pour attirer des candidats franchisés sont rattrapés par des concurrents. Inexorablement, cela peut se traduire par un déclin de la profitabilité des actifs, menaçant la volonté à poursuivre la coopération. Pour le franchiseur, il y a donc un arbitrage entre sa situation de leader de l'innovation et celle de gestionnaire des actifs. Par conséquent, la franchise construit sa performance économique en exploitant toutes les externalités informationnelles induites par la dépendance économique.

II. b Réseau d'enseignes ou actif collectif immatériel

Ici, à travers les effets du réseau, il s'agit d'examiner l'importance des modalités plus horizontales de diffusion et de partage des connaissances. Ainsi, au-delà de la transmission verticale (franchiseur/franchisé) s'ajoute un « savoir être » considéré comme un actif relationnel spécifique, disponible pour l'ensemble. A l'évidence, les capacités à comprendre et à anticiper les pratiques de la concurrence sont diversifiées et dispersées au sein du réseau. C'est pourquoi, la disponibilité de ce capital cognitif est source de valeur pour tous. Cet actif immatériel et collectif alimente la notoriété de la marque au bénéfice de tous les points de vente du réseau. C'est, par exemple, la transmission des réactions de la clientèle à un point du territoire qui aura une valeur pour un autre point de vente. Dans ces conditions, on est bien en présence d'une externalité de réseau. Chaque propriétaire de magasins anticipera davantage les conséquences éventuelles des nouvelles attentes ou sera plus confiant dans la gestion de la nouvelle incertitude, perçue sur son marché car partagée aussi par d'autres. Dans ces conditions, l'usage collectif du réseau produit une valeur utilisable par chacun sans possibilité d'exclusion et, comme on l'a vu, la répartition asymétrique des droits de propriété pour usage partagé d'actifs conduit aussi à une allocation tout à fait particulière des droits économiques (Hadfield, 1990). Cependant, cet état de fait et de droit renvoie à des interrogations centrales sur les mécanismes de coordination à la fois du point de vue théorique et opérationnel. Comment préserver et entretenir la valeur du réseau pour tous? Comment partager un gain collectivement produit sans que la contribution de chacun puisse être parfaitement évaluée ?¹. Au plan pratique, comment éviter l'émergence de conflits au sein des réseaux, fragilisant alors leur attractivité économique. Dans tous les cas, on reconnaît ici les conditions permissives à l'expression de l'opportunisme des parties (Williamson, 1985). Pour autant, si aucun lien contractuel ne garantit l'appropriation exclusive de la valeur du réseau, il représente une composante centrale de la dynamique économique de la franchise. Chaque partie (franchiseur, franchisé) possède donc des obligations à l'égard du réseau. Certaines sont explicitement stipulées dans le contrat et toute malveillance de la part d'un maillon du réseau peut effectivement avoir des retombées préjudiciables pour l'ensemble. Pour ces raisons, le franchiseur a notamment la responsabilité de veiller à la qualité des nouveaux entrants² ainsi qu'à définir et à faire respecter les conditions de sortie des franchisés. En assumant cette responsabilité, il défend le rendement actuel et futur du réseau.

Empiriquement, on a pu constater que les défaillances du franchiseur au moment du recrutement du nouveau franchisé pouvaient accroître les conflits (Allam & alii, 2001). D'une part, certains réseaux n'adoptent aucun critère explicite de recrutement. D'autre part, lorsque des procédures précises ont été définies, elles ne sont pas nécessairement respectées. Or, même si après l'arrivée de nouveaux entrants, les oppositions ne se diffusent pas à l'ensemble du réseau et restent donc localisées, elles ont un coût

¹ Désormais, on connaît bien la solution avancée par Alchian & Demsetz 1972 au problème de la répartition des gains dans le travail en équipe. La désignation par le groupe d'un contrôleur des efforts productifs de chacun, lui-même incité par le gain de sa fonction, explique l'existence de la firme. Or, cette solution est assez contradictoire avec l'esprit de la franchise qui valorise le partage de la fonction entrepreneuriale.

² La relation de franchise peut attirer des franchisés/investisseurs on comme des franchisés/entrepreneurs. Il s'agit là de deux logiques économiques radicalement différentes. Le premier adopte une vision de court terme et s'intéresse à la rentabilité immédiate de son capital. Le second procède d'une vision patrimoniale à plus long terme.

économique. L'inadaptation d'un nouveau franchisé porte effectivement atteinte à la valeur de la réputation du réseau, notamment si la séparation donne lieu à un règlement devant les tribunaux. Dans ces conditions, les conséquences internes (auprès des franchisés du réseau) comme externes (les franchisés candidats) peuvent être très coûteuses. La crédibilité de l'engagement du franchiseur à l'égard du réseau est compromise. C'est la connaissance de telles difficultés qui va dissuader d'éventuels entrants à rejoindre le réseau et pour les franchisés, déjà en place, leurs motivations à y rester s'affaiblissent. A terme, les effets cumulatifs du phénomène s'amplifieront et la pérennité du réseau sera alors menacée car il ne regroupera plus que des « franchisés à problème ou peu dynamiques ». Les autres auront déjà quitté le réseau ou ne l'auront même pas rejoint en connaissance de cause. Le réseau représente donc une valeur économique à part entière ; il est à l'origine d'une externalité positive intangible dont les effets sont appropriables par personne en particulier. Mais la négligence de l'une des parties¹ au processus de valorisation du réseau inverse ses effets bénéfiques. A partir de là, les externalités négatives se signalent très vite par une baisse des ventes ou par un rattrapage de la concurrence jusqu'à une sous valorisation des investissements réalisés. Ainsi, bien qu'au départ, la définition juridique de la franchise nous conduise à constater l'importance du face-à-face contractuel entre les parties, il est central d'adopter une vision du collectif qui se construit par l'histoire des relations contractuelles. En effet, c'est, à travers le réseau que chaque franchisé est aussi engagé (il ne s'agit pas d'un engagement contractuel) vis-à-vis des autres franchisés ; le pivot de cet engagement implicite étant le franchiseur.

Par ailleurs, nous voudrions mettre l'accent sur une de ces externalités positives. Il s'agit de la dynamique de l'innovation que le réseau favorise. En effet, il permet de dépasser l'obsolescence économique du savoir-faire et d'afficher auprès des futurs franchisés une capacité à maintenir leur profitabilité. En procédant de la sorte, le réseau conserve un pouvoir d'attraction fort et le franchiseur se heurte moins aux coûts de recrutement, énoncés auparavant. Il renforce ainsi la notoriété de la marque et la motivation à rester au sein du réseau s'en trouve augmentée, par la valorisation accrue de l'identité des parties. Le réseau démontre donc sa capacité à conserver les franchisés dynamiques. En outre, en affichant cette exigence d'adaptabilité renouvelée (processus d'innovation), le réseau drainera également des candidats dont les aptitudes commerciales seront plus en adéquation avec de telles stratégies. Par conséquent, l'innovation crée une prime à rester et à rejoindre le réseau ; puisqu'en cas de départ, l'ancien franchisé perdra immédiatement le supplément de valeur induit par la capacité à innover. Il s'agit bien de faire en sorte que la dépendance économique soit une force de pérennité pour la relation et non une contrainte insurmontable. Néanmoins, si l'atout concurrentiel de la firme réseau repose sur sa capacité à innover, l'innovation ne se décrète pas. Elle est aussi le résultat d'un système qui la suscite, la produit et parvient à la transformer en réussite commerciale pour tous.

II. Firme réseau et dynamique de l'innovation

La capacité du réseau à innover et à préserver son atout concurrentiel dépend de la nature des modalités organisationnelle et relationnelle entre les chefs d'entreprises réunis (II. a). En effet, les choix retenus auront des incidences stratégique et managériale différentes selon les arbitrages choisis (II. b).

II. a La culture du réseau

C'est au réseau de diriger la force entrepreneuriale, dimension collective de la coopération économique engagée. Dès lors, les dispositifs de coordination ne peuvent agir sans structure et sans partage d'un ensemble de valeurs communes. Ainsi, des modalités d'interaction doivent être organisées pour produire

¹ Nous avons mis l'accent sur cette responsabilité du franchiseur en raison de ses conséquences économiques.

et diffuser les connaissances¹. L'innovation organisationnelle à mettre en place doit encore être conforme à l'esprit de la franchise : *des entrepreneurs indépendants/dépendants*. Le savoir être du réseau est une force fédératrice pour ses membres. Celle-ci atténue les contraintes de la dépendance économique initiale de la franchise. Il est frappant de constater empiriquement que les réseaux confrontés avec le plus d'acuité aux conflits sont ceux qui connaissent l'existence de clans de franchisés, une absence de managers, des problèmes de recrutement, des difficultés à faire évoluer leurs stratégies (Allam & alii, 2001). Cette convergence ne saurait être la seule manifestation du hasard : ces indices conduisent à l'identifier un dénominateur commun. C'est-à-dire des principes et valeurs sur lesquels le fonctionnement d'un réseau se fonde pour créer et accroître son attractivité économique.

Force est alors de constater qu'en pratique les conflits générés par des logiques claniques restent, souvent, le résultat d'une prise en compte insuffisante des choix organisationnels cherchant exactement à limiter l'hétérogénéité des membres du réseau. Ces choix organisationnels du réseau recouvre deux éléments : la culture de réseau et le mode de recrutement des franchisés. Nous avons ainsi pu observer qu'une forte culture de réseau, tend à fédérer les franchisés, même s'ils sont nécessairement différents. Toutefois, il convient de souligner un élément crucial : une telle culture de réseau réclame un certain temps. Il appartient donc au franchiseur, garant des performances de la coopération, de réunir les franchisés autour d'un projet cohérent accompagné de choix organisationnels afin de fédérer leurs attentes². Finalement, l'exploitation des externalités informationnelles par les membres du réseau permet de créer un actif humain spécifique de nature collective. Autrement dit, son usage hors de l'organisation doit s'accompagner d'un coût tel qu'il annule le gain espéré des tentatives individuelles de son appropriation. C'est l'une des propositions centrales de l'économie des coûts de transaction (Williamson, 1991).

Pour approfondir le rôle de l'organisation du réseau dans cette dynamique de l'innovation, nous nous sommes appuyés sur les travaux d'Aoki (1986, 1990). L'explication de cet auteur se fonde sur le degré d'incertitude affectant la demande et sur celui de la variété de l'offre. Cette analyse peut fournir une explication théorique aux performances des réseaux d'enseignes. L'auteur soutient que si la demande est incertaine et l'offre fortement diversifiée, la structure organisationnelle adéquate est de type J par opposition à la firme H³ qui prévaut plutôt lorsque la demande est stable et l'offre peu diversifiée. En effet, l'organisation de la firme J mobilise davantage les compétences des agents économiques dans les domaines du partage des informations par une circulation horizontale de celles-ci, par opposition à une circulation verticale dans l'organisation hiérarchique (firme H). Ce flux informationnel est alors transmis plus vite entre les nœuds du réseau et contribue à construire une connaissance partagée. Cet espace commun de communication est de nature à coordonner de manière plus efficace les attentes d'une clientèle versatile. Des interactions transversales, beaucoup plus informelles, génèrent effectivement des délais de traitement d'informations réduits et une plus grande réactivité des membres du réseau. Selon Foray (2000), cela passe par des apprentissages d'expérience par opposition à des apprentissages de routine. À l'évidence, les échanges d'expériences entre membres de l'organisation constituent un élément essentiel pour réduire les coûts d'adaptation induits par le type d'environnement économique. De plus, les

¹ Par exemple, les conventions annuelles de réseau constituent des moments privilégiés pour partager des expériences.

² De plus, nous avons observé dans certains réseaux des modalités de parrainage entre des franchisés appartenant à des générations différentes, pour accélérer la diffusion et le partage de valeurs communes.

³ L'opposition entre firme J et firme H s'organise à partir du critère de structure d'échange d'information. Dans la firme H, la répartition du travail se fait suivant des principes de spécialisation rigides, en fonction de standards préétablis. La coordination est donc hiérarchique. Dans la firme J, au contraire, la division du travail est souple et flexible. La rotation des tâches est pratiquée, l'idée étant de consacrer du temps à des échanges d'information. La coordination ne se fait donc pas de manière hiérarchique. En outre, dans la firme H, le mode fortement hiérarchique et autoritaire de répartition des fonctions jouant sur les gains de spécialisation, la distinction entre travail de conception et d'exécution est fortement affirmée. Dans la firme J, des procédures souples et « transfonctionnelles » de coordination tendent à estomper l'opposition entre travaux de conception et d'exécution.

procédures d'interactions relationnelles permettent des convergences décisionnelles des acteurs. Un ensemble de règles comportementales et de valeurs, nécessaires à l'action, deviendront donc spécifiques à l'organisation productive (culture d'entreprise).

Bien que l'étude de la franchise ne figure pas dans l'agenda de recherche d'Aoki, nous proposons d'utiliser sa grille d'analyse pour rendre compte des situations empiriques qui sont les nôtres. En effet, sa pertinence peut être confirmée par l'accent théorique mis sur l'impact de l'environnement économique dans le choix des structures de réseau. Nous pouvons alors formuler la proposition suivante : les situations les plus performantes seront le résultat d'une adéquation entre la structure organisationnelle du réseau et les particularités de l'environnement économique. Cette performance résulte de la présence d'instances plus décentralisées de coordination et de partage d'information. A l'inverse, si de telles instances n'existent pas ou si elles sont seulement les prérogatives de la tête de réseau (organisation H), on constatera une dynamique plus conflictuelle. A ce moment là, on assistera à un déséquilibre de la dépendance économique, devenant un élément destructeur de la coopération économique. En fait, la structure organisationnelle de type H n'autorise pas de décisions adaptées aux contraintes d'un environnement économique plus incertain et aux innovations plus fréquentes qu'il appelle. La circulation verticale des flux d'information dans cette forme H repose notamment sur une très forte spécialisation localisée des connaissances. Ainsi, la supériorité d'une telle organisation n'est vérifiée que dans un environnement stable. C'est-à-dire dans lequel la diversité de l'offre est faible. Cette forme organisationnelle génère donc une culture d'entreprise différente, fondée sur la capacité à respecter les procédures et non sur la capacité à en inventer de nouvelles. Par ailleurs, les rythmes auxquels les réseaux de franchise innovent ne sont pas non plus neutres en termes de réussite économique. Une accélération mal maîtrisée de ces processus peut aussi développer une résistance aux changements. En effet, les ressources dédiées aux processus d'innovation dans les réseaux mobilisent presque essentiellement des compétences humaines qui ne sont pas données une fois pour toute et dont le perfectionnement exige aussi du temps. On retrouve de nouveau la priorité du partage des connaissances. Comme les deux parties sont articulées dans la fonction entrepreneuriale, il convient de mettre en place des modalités collectives en vue de fédérer les synergies pour innover. Cette dynamique du réseau peut être vérifiée par la participation des franchisés aux commissions de décisions stratégiques. Dans ce cas, celles-ci deviennent à la fois des dispositifs de coordination, des vecteurs de communication et de médiation interne¹. Ces modalités ont aussi pour but la cohérence globale du réseau et évitent ainsi les changements trop brutaux.

Finalement, si la mise en pratique traditionnelle de la franchise s'est développée et focalisée sur un important *savoir-faire*, aisément identifiable et formellement transmissible des franchiseurs aux franchisés, une interprétation plus dynamique conduit à adjoindre à ce *savoir-faire* un *savoir-être* plus intangible, indispensable à l'innovation. Celui-ci se construit donc autour d'un savoir relationnel et organisationnel entretenu par l'exploitation des externalités informationnelles entre les membres du réseau. A ce titre, le partage des expériences et des connaissances de chaque marché local contribue à accélérer la révision des stratégies.

II. b Perspectives stratégique et managériale pour le développement des PME

Dans notre travail empirique (Allam & Le Gall, 1999), en interrogeant les franchiseurs, nous avons cherché à évaluer la spécificité des actifs humains et de site dans les réseaux de franchise. On a ainsi

¹ Il y a également d'autres modalités comme des rendez-vous annuels entre franchisés et franchiseur pour établir des bilans personnalisés, définir des plans de progression et déterminer des besoins en formation. Cela permettrait de satisfaire notamment la demande de certains franchisés visant à maintenir le face-à-face bilatéral avec le franchiseur. Ce dernier bénéficiera ainsi un retour plus direct des informations.

construit trois mesures complémentaires. Il s'agit d'un nombre de jour¹ perçu par le franchiseur pour qu'un point de vente et son franchisé affiche une certaine performance économique. En d'autres termes, les indicateurs de mesure indiquent la valeur qui serait définitivement perdue en cas de rupture de la relation ; c'est-à-dire le coût de redéployabilité des actifs spécifiques (Williamson, 1985).

Soit T le temps, NH le temps nécessaire à un nouveau franchisé pour acquérir le savoir-faire (autrement dit, la contribution de l'actif humain spécifique), NPV le temps nécessaire pour qu'un nouveau point de vente soit opérationnel, c'est-à-dire la valeur de la localisation du magasin (spécificité de site), et enfin, Z un temps incompressible (soit une constante) correspondant à l'adaptation nécessaire à chaque franchisé dans un point de vente. Quatre situations on pu alors être repérées, comme le tableau 1 le montre.

Tableau 1 - Le contexte de la performance économique

	Un nouveau franchisé	Un franchisé déjà dans le réseau
Un nouveau point de vente	<i>SITUATION (A)</i> Spécificité humaine (NH), de site (NPV) et temps d'adaptation (Z)	<i>SITUATION (C)</i> Spécificité de site (NPV) et temps d'adaptation (Z)
Un point de vente existant	<i>SITUATION (B)</i> Spécificité humaine (NH) et temps d'adaptation (Z)	<i>SITUATION (D)</i> Temps d'adaptation (Z)

Ces quatre situations doivent, en toute logique, se déduire les unes des autres. Etant donnée la définition de la situation (D), $T_D = Z$ on peut admettre que ce coût d'adaptation incompressible se vérifie aussi dans les situations (B) et (C). Il est alors possible d'écrire pour la situation (C), $T_C = NPV + Z$ et pour la situation (B), $T_B = NH + Z$. En situation (A), on peut penser économiquement que le coût d'adaptation est supérieur à celui que l'on trouve dans toutes les autres situations, soit $T_A = NH + NPV + xZ$; la valeur de (x) devant être théoriquement déterminée. Or, formellement, la situation (A) recouvrant la situation (B) et la situation (C), on a donc : $T_A = NH + NPV + 2Z$. Ainsi, on constate un doublement des coûts d'adaptation en situation (A)². Les résultats obtenus sont synthétisés comme suivant :

Tableau 2 - Le temps de la performance économique (en mois)

	Un nouveau franchisé	Un franchisé déjà dans le réseau
Un nouveau point de vente	<i>SITUATION (A)</i> $T_A = 8,8$	<i>SITUATION (C)</i> $T_C = 3,6$
Un point de vente existant	<i>SITUATION (B)</i> $T_B = 4,9$	<i>SITUATION (D)</i> $Z = 1,7$

¹ La construction d'une évaluation monétaire ne pose aucune difficulté, par exemple en prenant le chiffre d'affaires moyen par jour.

² Les données issues du questionnaire ont permis de vérifier ce doublement ainsi que l'existence des relations précédentes. On a pu également établir le classement suivant : $T_A > T_B > T_C > T_D$, puis déterminer empiriquement les trois constantes telles que $T_A = y_1 Z$, $T_B = y_2 Z$ et $T_C = y_3 Z$. Nous avons alors à l'arrondi près que $T_A = 5 Z$, $T_B = 3 Z$ et $T_C = 2 Z$

Dans le vocabulaire de l'économie des coûts de transaction, on reconnaît ici un degré plus élevé de spécificité aux actifs humains qu'à l'actif de site (presque 5 mois contre 3,5 mois). L'importance des investissements humains dans une transaction commerciale se vérifie donc mais comme il s'agit d'actifs intangibles, leur contribution économique à la quasi-rente reste difficile à mesurer notamment en raison de leur articulation avec d'autres actifs (notamment les actifs de marque ou physiques pour aménager le point de vente).

D'un point de vue stratégique, ces résultats peuvent être combinés de plusieurs manières. En effet, on peut s'intéresser à des stratégies en termes d'augmentation de points de vente comme à des stratégies en termes d'accroissement de la population des franchisés (spécificité des actifs humains). Quatre stratégies, susceptibles de se combiner, sont alors identifiables.

- Le réseau peut se développer en termes d'élargissement de la couverture du marché (première ligne du tableau 1, leviers marketing et financier de la franchise) :

- sans augmenter le nombre de franchisés ni a fortiori modifier les caractéristiques professionnelles des franchisés (situation C) ;
- ou en recrutant de nouveaux franchisés, et dans ce cas les caractéristiques professionnelles des franchisés se modifient selon les critères de recrutement du franchiseur (priorité marquée pour de nouvelles compétences personnelles en situation A).

- A couverture de marché donnée (seconde ligne du tableau 1), les choix stratégiques ne portent que sur des variations du nombre et des caractéristiques professionnelles de la population des franchisés :

- le réseau rajeunit sa population sans accroître le nombre de points de vente (situation B). Cela pourrait correspondre au remplacement d'un franchisé parti en retraite (problématique plus générale de la transmission des PME) ;
- ou bien il fait appel à un franchisé existant et pratique alors une politique d'incitation par l'attribution de plusieurs points de vente. A terme, cela augmentera l'ancienneté moyenne des franchisés (situation D)¹.

Indiquons que pour engager une stratégie qui correspondrait à la situation (C) et/ou la situation (D), il faut que le réseau existe déjà depuis quelques années (lecture en colonne du tableau 1). Bien que la stratégie (D) apparaisse comme la moins coûteuse, elle peut ne pas toujours être exclusivement choisie. En effet, dans ce cas, le réseau doit disposer en interne de certaines ressources. Il faut notamment que les franchisés en place disposent de ressources financières et surtout souhaitent les investir dans un second point de vente. De façon très générale, l'attribution de plusieurs points de vente reflète une pratique managériale visant à offrir des incitations aux franchisés (en France, 13% des franchisés sont multi sites, Enquête, Résultats 2005). En effet, les franchisés sont des entrepreneurs qui engagent leur richesse dans leur activité commerciale et renoncent pour partie à leur liberté économique, entendue au sens large². En échange, ils s'attendent à percevoir des gains futurs plus importants et plus stables dans le temps. La détention de plusieurs magasins peut alors à la fois accroître le montant des profits futurs et faciliter le recrutement de futurs franchisés, attirés par la valorisation accrue de l'appartenance à un réseau. Cette incitation contribue de la sorte à maintenir le niveau d'effort des franchisés tout au long de la relation.

Les réseaux multi sites de la situation (D) pourraient en s'exportant choisir de repousser les limites territoriales de leur marché (développement à l'international). Une nouvelle fois, les résultats de l'enquête 2005, indiquent qu'environ 30% des réseaux de l'échantillon connaissent un développement à

¹ Cette proposition a été confirmée par nos observations.

² Il s'agit leur liberté économique quant à la possibilité de revendre leur magasin à qui bon leur semble.

l'international (surtout en UE et hors de l'UE, mais aussi en Afrique et au Magreb). Les réseaux - d'implantation uniquement nationale - souhaitent aussi, dans la même proportion, se développer à l'étranger.

Au plan managérial, il convient de distinguer la relation de franchise du contrat de franchise, la première ne se réduit pas toujours au second. La relation de franchise peut donner lieu à plusieurs contrats, dont la durée moyenne est d'environ six années (Enquête, Résultats 2005) Dans ce cas, la relation de franchise affiche une durée toujours plus longue que celle de chaque contrat signé. En procédant ainsi, on peut alors identifier certaines pratiques managériales (et leurs évolutions) des réseaux qui interviennent de manière plus informelle car ne figurant pas explicitement dans le contrat de franchise.

En effet, malgré le temps nécessaire à leur performance économique (coût estimé à 9 et 5 mois de valeur perdue), l'arrivée de nouveaux franchisés (situation A ou B) permet à un réseau de se rajeunir. Dans des environnements économiques plus incertains, la recherche de nouvelles compétences devient un élément de compétitivité. Cette stratégie semble donc être celle qui permet de modifier de manière efficace les caractéristiques professionnelles des franchisés. Une autre partie de notre étude empirique tend à montrer justement un récent changement dans le choix des critères de recrutement, privilégiés par les franchiseurs. De manière générale, l'examen des critères de recrutement affichés expriment les nouvelles préférences du franchiseur et conduisent également à comprendre le type de coopération pratiquée. Ainsi, rechercher des franchisés sans aucune expérience professionnelle dans le domaine d'activité présente sans doute des avantages du point de vue du franchiseur. Ses prescriptions seront moins discutées et donc plus scrupuleusement respectées par les franchisés. A l'évidence, cette acceptation facilite le pilotage du réseau car son uniformité comportementale est garantie sans coûts prohibitifs de négociation et de conflits.

Pourtant, cette pratique révèle aussi un fonctionnement du réseau assez particulier, dans lequel on attribue à la *capacité d'obéissance du franchisé une valeur supérieure à sa capacité d'initiatives*. La relation coopérative prend des allures paternalistes déséquilibrant, à notre sens, la relation de franchise. En effet, elle se prive alors de l'atout de la firme réseau qui est sensée produire une force entrepreneuriale accrue. Or, lorsque les incertitudes de marché deviennent plus fortes, le franchiseur se rappelle qu'il a comme partenaire des commerçants indépendants, responsables de leurs affaires et souhaite qu'ils fassent désormais preuve de plus d'autonomie et d'initiatives en prenant dès à présent toutes leurs responsabilités d'entrepreneur. De son côté, le franchisé peut éprouver de grandes difficultés à changer ses pratiques de travail et à répondre aux attentes du franchiseur, considérées alors comme nouvelles et sans doute plus exigeantes de son point de vue. Mais surtout, habitué à ce management paternaliste, le franchisé aura le plus grand mal à acquiescer et à mettre en oeuvre des qualités professionnelles inexpérimentées jusqu'alors et qui, d'ailleurs, n'étaient ni demandées ni même valorisées auparavant. Dès lors, des apprentissages inédits deviennent nécessaires de part et d'autre. Le franchiseur doit également apprendre à piloter le réseau de manière plus participative, privilégiant, à ce moment là, les compétences de l'entrepreneur franchisé tout en conservant cependant l'uniformité du réseau. Il lui faut donc parvenir à appliquer des solutions efficaces face à cette situation désirée qui a priori apparaît aussi comme plus complexe que le pilotage paternaliste. Chacun sera, dans ce cas, à la recherche d'un nouvel équilibre économique et relationnel mais dont nul ne connaît à l'avance les configurations. Les deux parties s'efforcent alors de construire une relation d'autorité, fondée sur une double délégation de pouvoirs de décision, moins dirigiste afin de réduire en pratique certaines expressions inefficaces de l'asymétrie initiale des pouvoirs de décision entre franchiseur et franchisé. On vérifie ici la pertinence des hypothèses environnementale et comportementale de l'économie des coûts de transaction à savoir : un contexte décisionnel marqué par l'incertitude et une rationalité limitée des agents économiques.

Au vu de certains résultats empiriques (Allam & alii, 1999), on peut faire remarquer que ces coopérations empruntées de paternalisme ont davantage eu lieu lors du développement des franchises. Des évolutions sont dès à présent perceptibles et déjà mises en oeuvre. En particulier, les franchiseurs reconnaissent en

effet attacher une plus grande importance aux capacités personnelles qu'à l'âge, l'expérience ou la qualification des franchisés potentiels. Ils classent majoritairement en première et deuxième position ce critère pour sélectionner les candidats franchisés.

En définitive, les franchiseurs ayant l'initiative des procédures de recrutement semblent aujourd'hui rechercher davantage certaines compétences personnelles. Ils leur reconnaissent donc une valeur économique pour la dynamique de l'innovation. Ce changement de position constitue sans doute l'amorce d'une évolution du style de management des franchises dans les années à venir. Rappelons que chaque réseau a la possibilité de poursuivre simultanément plusieurs stratégies (voire les quatre) ou procéder aussi à des arbitrages entre chacune d'entre elles. Enfin, dans un proche avenir, la valeur spatiale du magasin (spécificité de site) peut perdre de son importance si le commerce électronique croît très vite et, à terme, modifie radicalement les préférences des consommateurs. Cette évolution vise sans doute plus rapidement certaines activités de services qui, en raison de leur caractère intangible, ne nécessitent pas de points physiques d'exposition commerciale (boutique virtuelle). Dans ce cas, les actifs humains auront une part encore plus grande dans l'origine de la performance économique (la quasi-rente) et ils resteront, de ce fait, des actifs très spécifiques au sens de la théorie des coûts de transaction.

Au terme de ce travail, deux conclusions principales peuvent être formulées.

Premièrement, la firme réseau - examinées ici comme forme organisationnelle du commerce de détail - constitue un outil d'analyse qui ne dépend pas de la nature de l'activité. On la retrouve aussi dans l'univers industriel des relations client/fournisseur. Par exemple, la configuration des liens et des modalités de coordination entre équipementiers et constructeurs automobiles montre l'étendue du champ d'application de ce concept. Au plan empirique, il est tout à fait adapté à la problématique du développement des entreprises de petite et moyenne taille qui décident de préserver et d'accroître leur force entrepreneuriale en se regroupant pour bénéficier des leviers économiques.

Deuxièmement, la mesure du temps nécessaire à la performance que nous avons construite permet de confronter des propositions théoriques et la perception par les acteurs de leur performance économique. Les résultats obtenus autorisent une discussion sur les arbitrages stratégiques et managériaux à l'œuvre dans les réseaux. Le modèle a aussi distingué précisément les actifs humains de l'actif de site. Cette confusion est assez courante pour les transactions du commerce de détail. Bien que nous soyons parvenus à ordonner quatre stratégies (A, B, C, D), la situation la plus efficace (D) (la moins coûteuse, au moins à court terme) ne doit pas nécessairement être choisie. À l'évidence, il y a un arbitrage temporel entre gains à court terme et gains à long terme. C'est pourquoi la stratégie a priori la moins efficace (A) pourrait alors être finalement adoptée. Se dégagent ainsi des trajectoires d'évolution différentes mais qui pourront toutes être considérées comme efficaces au regard des arbitrages stratégiques et managériaux opérés par les réseaux.

Références bibliographiques

- Alchian, A. & Demsetz, H. (1972), "Production, Information Costs and economic Organization" *The American Economic Review*, vol.62, n°5.
- Alchian, A. & Crawford, R. & Klein, B. (1978), "Vertical Integration, appropriable rents and the competitive contracting process", *Journal of Law and Economics*, 21, pp. 297-326.
- Allam, D. & Le Gall, P. (1999), La nature de la relation franchiseur-franchisé. Evolution, perspectives et incidences stratégiques, économiques et juridiques. Rapport d'étude, Fédération Française de la Franchise, Paris.
- Allam, D. (2000), "Spécificité des actifs et perspectives stratégique et managériale dans les réseaux de franchise", 3^{ème} colloque Etienne Thil, La Rochelle, septembre.

- Allam, D. & Le Gall, P. & Jovanovic, F. (2001), Etude empirique des situations conflictuelles caractéristiques des réseaux de franchise: facteurs d'apparition, processus, type fréquence et mode de résolution. Rapport d'étude, Fédération Française de la Franchise, Paris.
- Allam, D. (2005), « Efficacité transactionnelle et performances des réseaux de franchise » *Entretiens de la Franchise*, Ministère de l'économie, Bercy, novembre.
- Anderson, E. & Olivier, R.L. (1995), "Behavior and Outcome Based Sales Control Systems : Evidence and Hybrid Governance". *Journal of Management*, 15(4), pp. 1-12.
- Aoki, M. (1986), *The Economic Analysis of the Japanese Firm*. Amsterdam: North Holland.
- Aoki, M. (1990). "Toward an Economic Model of the Japanese Firms". *Journal of Economic Literature*, 28(1).
- Barzel, Y. (1989), *Economic Analysis of Property Rights*. Cambridge University Press (USA) 122 p.
- Bensoussan, H. (1997), *Le droit de la franchise*. Rennes: Edition Apogée.
- Bhattachaaryy, S. et F. Lafontaine (1995), "Double sided moral hazard and the nature of share contracts". *Rand Journal of Economics*, 26.
- Bradach, J. (1997), *Franchise Organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Brickley, J. & Dark, F. (1987), "The Choice of Organization Form: The Case of Franchising », *Journal of Financial Economics*, 18.
- Coase, R. (1937), "La Nature de la Firme". In R. Coase, *La Firme, le Marché et le Droit*, Paris: Diderot (1997).
- Demsetz, H. (1995), *The Economics of the Business Firm. Seven Critical Commentaries*. Cambridge : Cambridge University Press. Traduction française (1998), *L'économie de la firme. Sept commentaires critiques*, Paris: Editions Management.
- Dnes, A. (1992), "Unfair contractual practices and hostage in franchise contracts". *Journal of Institutional and Theory Economics*, 148 - (1996), "The economic analysis of franchise contracts". *Journal of Institutional and Theory Economics*, 152.
- Fédération Française de la Franchise (1999). *Guide pratique de la franchise et des adhérents de la FFF*. Paris, (2001) - *Guide pratique de la franchise et des adhérents de la FFF*. (2006), Paris.
- Foray, D. (2000), *L'économie de la connaissance*. Paris: La Découverte (collection Repères).
- Hadfield, G. (1990), "Problematic Relations: Franchising and the Law of Incomplete Contracts". *Stanford Law Review*, vol. 42.
- Lafontaine, F. (1991), "How and Why do Franchisors do What They do: A Survey Report". (1992), Agency theory and Franchising : some empirical evidence results", *Rand Journal of Economics*, vol. 23 - (2005), *Franchise, Contracting and Organization*. Ed. Eldgar Publishing.
- Leloup, J-M. (2000), *La Franchise, Droit et Pratique*. Paris: Delmas (3^{ème} édition).
- Ménard, C. (2001), "Methodological Issues in New Institutional Economics", *Journal of Economic Methodology*, janvier .
- Rubin, P. (1978), "The Theory of The Firm and The Structure of the Franchise Contract". *Journal of Law and Economics*, 21.
- Williamson, O.E. (1985), *The economic institutions of capitalism*, New York, The Free Press (1991), "Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives", *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, pp. 269-296 - (1996), *The mechanisms of governance*, Oxford University Press, New-York.