

Cycle de vie et événements-ruptures d'un réseau de franchise : conséquences sur la relation franchiseur-franchisés.

Résumé : Cette recherche de nature exploratoire a pour objectif d'étudier l'influence des évolutions stratégiques des réseaux de franchise sur la relation franchiseur-franchisés. La première partie expose le cadre d'analyse retenu. Le temps est appréhendé dans son aspect continu à travers le concept de cycle de vie et dans son aspect discontinu à travers le concept d'événements-ruptures. La deuxième partie est consacrée à la restitution de résultats de l'étude empirique fondée sur des études de cas. 19 réseaux de franchise ont été analysés à travers les récits de vie de réseaux exposés par des franchiseurs (propriétaire ou cadres dirigeants) et des franchisés des mêmes réseaux. Le processus de développement a été reconstitué grâce à l'étude de réseaux à deux stades de développement, la croissance et la maturité. Sont détaillés les quatre phases du cycle de vie d'un réseau de franchise ainsi que les quatre événements-ruptures qui jalonnent la vie des réseaux : les changements de périmètre du réseau, les changements de stratégie quant au statut des points de vente, les changements de propriétaires, les changements de stratégie marketing. Les conséquences sur la relation entre un franchiseur et ses franchisés sont à chaque fois analysées. Trois points sont ensuite discutés : 1) l'intérêt du concept d'événement-rupture pour compléter celui de cycle de vie d'un réseau. 2) La très grande fréquence des événements-ruptures entraînant des changements de propriétaires. Les franchisés se voient imposer de nouveaux contractants, non choisis et des modifications de stratégie qui peuvent remettre en cause l'économie de leur contrat et l'horizon temporel de la relation. 3) L'évolution des réseaux, avec la maturité, vers plus de directivité vis-à-vis des franchisés. La communication débouche sur la formulation de recommandations managériales pour améliorer le pilotage de la relation.

Mots clés : réseau de franchise, relation franchiseur-franchisé, cycle de vie, événement-rupture, récits de vie.

INTRODUCTION

Les recherches sur les alliances et partenariats adoptent le plus souvent des designs de recherche de type statique. Or les coopérations interentreprises s'inscrivent dans une certaine durée. Aussi des auteurs plaident-ils depuis une quinzaine d'années pour des analyses diachroniques ou de type longitudinal qui rendent compte des processus en œuvre dans les systèmes de coopération interentreprises (Van de Ven, 1992 ; Elango et Fried, 1997 ; Frazier, 1999 ; Forgues, Fréchet et Josserand, 2006). Cette recherche s'inscrit dans ce courant.

L'objet de recherche choisi est la franchise, partenariat contractuel vertical de long terme considérée comme une innovation organisationnelle majeure du XXI^{ème} (Pénard, Raynaud et Saussier, 2004). La franchise se définit comme « 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» (code déontologique européen de la franchise, 1972). Elle appartient aux réseaux « star » au sens d'Assens (2003) dans lequel le pouvoir de décision est réparti de façon inégale entre les partenaires : le franchiseur assure les fonctions de sélection des franchisés, de définition de la stratégie du réseau et exerce un contrôle des activités de « ses » franchisés, de manière à assurer l'homogénéité de l'offre vis-à-vis des clients. Le franchisé assume les investissements, l'exploitation et le risque de l'activité de son point de vente. L'organisation des pouvoirs permet de distinguer les réseaux de franchise des coopératives de détaillants qui sont des réseaux communautaires. La franchise a désormais acquis une légitimité en France. Deux éléments permettent de l'établir. D'une part le nombre d'acteurs ayant choisi cette forme organisationnelle : on compte en 2008 plus de 1000 réseaux en France et près de 45 000 points de vente franchisés. Ces chiffres connaissent une croissance à deux chiffres, ce qui est remarquable. D'autre part, le phénomène récent de financiarisation des réseaux c'est-à-dire le rachat de réseaux de franchise existants par des financiers et autres fonds de pension, prouve qu'ils reconnaissent l'efficacité de ce système de commercialisation. Le poids économique de la franchise justifie qu'on se l'approprie comme objet de recherche. Par ailleurs, la franchise constitue un terrain privilégié pour l'étude de la dynamique de la relation partenariale car la relation s'inscrit dans le long terme, voire le très long terme¹.

Bon nombre de réseaux créés dans les années 1980 arrivent aujourd'hui à maturité. Parallèlement, les objectifs stratégiques des franchiseurs évoluent. Ils ne se limitent plus forcément à la duplication rapide des points de vente : ces réseaux connaissent en général un

maillage géographique dense en France et observent un ralentissement de la croissance quantitative de leurs points de vente. Par ailleurs, ils ont parfois changé de mains, avec une équipe de direction différente de celle du pionnier « créateur » à l'origine du concept distinctif et du développement du réseau. Ils ont connus des fusions ou des changements de périmètre. Ils sont parfois devenus mixtes, c'est-à-dire composés à la fois de magasins intégrés, succursales appartenant en propre au franchiseur et de magasins franchisés, avec des degrés divers de mixité. Nous partons du postulat selon lequel ces évolutions induisent des modifications dans la relation de franchise.

Pourtant, force est de constater que les recherches académiques sur la franchise se sont peu intéressées jusqu'à présent à l'évolution des réseaux dans le temps et à ses conséquences sur la relation franchiseur-franchisés. Aussi, formulons nous la problématique suivante pour cette recherche de nature exploratoire : Quelles sont les conséquences, pour la relation entre un franchiseur et ses franchisés, des évolutions stratégiques que connaît un réseau de franchise ? Pour caractériser les évolutions stratégiques des réseaux de franchise, nous mobilisons les concepts de cycle de vie et d'événements-ruptures. La question de recherche peut alors se décliner en trois objectifs intermédiaires :

- identifier les différentes phases du cycle de vie d'un réseau de franchise et les conséquences de chaque phase sur la vision des acteurs franchiseurs et franchisés ;
- identifier les événements-ruptures qui jalonnent la vie des réseaux et leurs conséquences sur la vision de la relation par les acteurs ;
- formuler des recommandations managériales pour améliorer le pilotage de la relation, en fonction des phases de développement et des événements-ruptures vécus.

La communication s'articule en trois parties. La première partie expose le cadre d'analyse retenu. Le temps est appréhendé dans son aspect continu à travers le concept de cycle de vie et dans son aspect discontinu à travers le concept d'événements-ruptures. La deuxième partie est consacrée à la restitution de résultats de l'étude empirique fondée sur des études de cas. Sont détaillés le cycle de vie du réseau de franchise, les quatre événements-ruptures qui jalonnent la vie des réseaux et leurs conséquences sur la relation entre un franchiseur et ses franchisés. La troisième partie présente une discussion des deux résultats principaux (la très grande fréquence des changements de propriétaires qui fragilisent la situation des franchisés et l'évolution des réseaux, avec la maturité, vers plus de directivité vis-à-vis des franchisés) et débouche sur la formulation de recommandations managériales pour améliorer le pilotage de la relation.

1. APPREHENDER L'EVOLUTION DE LA RELATION DE FRANCHISE : LE CADRE D'ANALYSE

Un bref bilan des recherches académiques sur la franchise montre que les aspects temporels sont rarement intégrés et justifie le choix d'une recherche sur les processus. Le cadre d'analyse de la recherche est ensuite détaillé, à travers un retour sur le concept de cycle de vie et la présentation de celui d'événement-rupture.

1.1. ETAT DE L'ART DES RECHERCHES SUR LA FRANCHISE : PEU DE RECHERCHE SUR LES PROCESSUS

Kale, Singh et Perlmutter (2000) distinguent trois courants de recherche dans l'analyse des relations interentreprises. Le premier centre ses analyses sur l'explication de la formation de la coopération. Le deuxième s'intéresse à la performance du partenariat par rapport à d'autres arrangements organisationnels. Le troisième courant étudie les choix de structure de gouvernance du partenariat, la manière dont ces structures hybrides sont pilotées. Une revue de la littérature académique sur la franchise nous amène à formuler deux remarques :

- Une grande majorité des recherches porte sur les deux premiers courants : les raisons du choix organisationnel (réseau franchisé contre réseau intégré), la stabilité de la propension à franchiser et la performance de la franchise (Combs, Michael et Castrogiovanni, 2004). Ces recherches se rattachent principalement à deux corpus théoriques : la théorie de la rareté des ressources et la théorie des contrats. Les recherches académiques sur le troisième courant ont porté essentiellement sur le contrôle des franchisés pour faire coïncider les objectifs du franchiseur avec ceux des franchisés et sur les conflits entre franchiseur et franchisés considérés comme inhérents à la franchise (Kaufmann et Ragan, 1990 ; Hoy, 1994). Ces différentes recherches ont abouti à la mise en évidence de concepts clés pour la compréhension de la relation de franchise : le pouvoir, le rapport de force, la dépendance et l'interdépendance, l'opportunisme, la satisfaction, le conflit.

- Toutefois, l'approche est le plus souvent statique : les analyses opèrent une photographie à un instant t des concepts ou variables à mobiliser pour appréhender la relation, à travers une coupe transversale à un moment donné. Le temps n'est pas pris en considération, ni pour appréhender l'évolution des réseaux, ni pour appréhender l'évolution de la relation de franchise. Au contraire nous inscrivons cette recherche dans une approche par les processus qui se focalisent sur la manière dont l'action collective se forme et se transforme au cours du temps. L'objectif est de reconstituer le processus d'interaction entre les unités en décrivant

l'enchaînement des événements et l'évolution de leurs relations. Les unités dans le cadre de la relation de franchise sont le franchiseur, le franchisé mais aussi le réseau. Pour appréhender le temps, dans son aspect linéaire et dans ses discontinuités, nous mobilisons le concept de cycle de vie et montrons qu'il existe des événements-ruptures qui viennent contrarier les cycles de vie et la perception de la relation d'échange par les acteurs. Le cadre d'analyse est détaillé ci-dessous.

1.2. LE CADRE D'ANALYSE : LES CONCEPTS DE CYCLE DE VIE ET D'ÉVÉNEMENTS-RUPTURES

La théorie évolutionniste suggère que le temps comporte des continuités mais aussi des discontinuités, avec des opportunités et des changements de trajectoires. L'évolution n'est donc pas forcément lente et graduelle, elle comporte des ruptures, des changements abrupts, des chocs. Aussi abordons-nous l'évolution de la relation entre franchiseur et franchisé à travers ces deux aspects : les évolutions naturelles ou « linéaires » des réseaux sont appréhendées à travers le concept commode de cycle de vie ; les discontinuités consistent en des « événements-ruptures » qui jalonnent la vie des réseaux et modifient la vision qu'ont les acteurs de la relation. Si le concept de cycle de vie est largement utilisé en sciences de gestion, celui d'événement-rupture est plus novateur.

1.2.1. Retour sur le concept de cycle de vie

Les métaphores ont un double rôle : pédagogiques, elles sont faciles à mémoriser et heuristiques, elles fournissent une grille d'analyse pratique pour l'étude et l'intervention (Morgan, 1989). Une des plus utilisées en sciences de gestion est la métaphore biologique qui compare l'organisation à un organisme vivant qui naît, se développe, vieillit et meurt ou encore à une espèce qui doit s'adapter à son environnement. Le concept de cycle de vie a été transposé et utilisé dans de nombreuses problématiques de sciences de gestion. Il a pourtant été critiqué pour son cadre réducteur, la vision mécaniste qu'il induit et sa capacité prédictive limitée : la durée des phases ne peut être anticipée (Fenneteau, 1997). Il est particulièrement populaire en entrepreneuriat, en marketing et en management stratégique. Les théoriciens sur l'entrepreneuriat empruntent le vocabulaire de la reproduction biologique, de la croissance, de la mort : incubateur d'entreprise, naissance, taux de croissance, mortalité infantile, taux de survie etc. En marketing, Dean (1950) a introduit le concept de cycle de vie des produits avec les 4 phases que connaît tout produit : lancement, croissance, maturité et déclin. En management stratégique encore, l'organisation est présentée comme le fruit d'un processus dynamique, qui connaît des phases successives dans son développement. Par exemples,

Greiner (1972) a proposé un modèle d'évolution organisationnelle ponctuée de crises ouvrant de nouvelles phases ; ou encore Dwyer, Schurr et Oh (1987), pour analyser les relations interentreprises dans le canal de distribution, identifient cinq phases dans les relations commerciales en général. Chaque phase se distingue de la précédente par le regard de chacune des parties à l'échange, sur l'autre. En matière de distribution, le concept de cycle de vie a été utilisé par Davidson *et al.* (1976) pour expliquer l'évolution des formules de distribution de détail. Pour chacune des quatre étapes du cycle de vie d'un commerce de détail, les auteurs énoncent les actions appropriées des fournisseurs et du distributeur et les stratégies gagnantes.

1.2.2. Le concept de cycle de vie et la franchise

Le concept de cycle de vie a aussi été utilisé dans le cadre de la franchise pour tenter d'expliquer la transitoirité de la franchise et le choix de la mixité : après une phase de pénétration, avec duplication rapide des points de vente grâce au financement, par chaque franchisé, des investissements concernant son point de vente, le franchiseur chercherait à racheter les points de vente franchisés les plus rentables. Lillis *et al.* (1976) montrent que trois avantages de la franchise déclinent avec la maturité : le partage du risque, la pénétration rapide et l'accès au capital des franchisés. Seule la motivation des franchisés reste un avantage à tous les stades de développement².

Plus récemment, Frazer (2001) dans ses travaux sur le conflit dans la franchise, mobilise la notion de réseaux matures (définis comme plus âgés et de plus grande taille) pour montrer qu'ils connaissent des difficultés relationnelles supérieures avec les franchisés, qui se traduisent par des conflits ouverts ou par des changements de statuts du point de vente (rachat par le franchiseur, sortie du réseau ou fermeture). Elle explique le phénomène par trois éléments : les conflits d'intérêt entre franchiseurs et franchisés, l'accroissement de la complexité du fait de l'augmentation du nombre d'acteurs dans le système de franchise et l'arrivée à la tête du réseau de managers professionnels à la place du créateur.

Ces différentes approches ont pour point commun d'intégrer le temps dans l'analyse de la franchise. Toutefois la plupart comparent des variables (le taux de mixité, le nombre de conflits, les avantages de la franchise etc.) à deux ou plusieurs stades mais ne s'intéressent guère au processus d'évolution. Une étude fait exception, celle de Floyd et Fenwick (1999) qui proposent un modèle de développement de la franchise qui se veut universel. Il présente les problèmes et challenges que rencontrent les franchiseurs pendant le développement du système de franchise. Cinq phases sont identifiées : la création d'un concept distinctif (*Hatchling*³ = éclosion) et son test dans des points de vente pilotes ; la création de l'affaire

(*Nestling* = oisillon) avec comme challenge principal de séduire les premiers franchisés et d'asseoir leur confiance ; le lancement de la franchise (*Fledgling* = oiseau qui a toutes ses plumes), étape la plus critique au cours de laquelle il est crucial d'atteindre rapidement un certain nombre de points de vente franchisés, pour réaliser des économies d'échelle, générer du profit et consolider le système de franchise. Les clés du succès reposent sur la sélection des franchisés (alors que les candidats ayant le bon profil sont rares), la capacité à trouver des sites stratégiques, le développement de structures de management et d'assistance efficaces pour les franchisés ainsi que la capacité à faire face aux problèmes imprévus ; l'âge adulte (*expansion*) caractérisé par des structures et une organisation fonctionnelle, des procédures opératoires documentées et des procédures de recrutement rodées. Les challenges sont d'ordre stratégique : maintenir un positionnement compétitif pour consolider voire gagner des parts de marché, faire des gains de productivité. Mais aussi maintenir une relation harmonieuse avec les franchisés, alors qu'ils tendent vers plus d'autonomie et dévient parfois du concept. Les coûts de contrôle augmentent, en raison de la dispersion géographique. On observe quelques comportements opportunistes, quelques départs à la concurrence, surtout si la spécificité des actifs (au sens de Williamson, 1975, 1985) est faible ; Une 5^{ème} phase est mentionnée pour mémoire, l'internationalisation mais n'est pas développée. La recherche de Floyd et Fenwick (1999) a le mérite de chercher à comprendre les processus. Toutefois, deux limites à cette recherche doivent être soulignées. D'une part le terrain de recherche (dix réseaux dans cinq secteurs d'activités en Nouvelle Zélande) suggère de reproduire l'étude dans d'autres contextes, pour autoriser une généralisation des résultats. Par ailleurs, l'environnement institutionnel, défini comme les règles politiques, sociales et juridiques qui servent de support à la production, à l'échange et à la distribution (Baudry, 1999) n'est pas neutre quant à la nature de la relation de franchise. On peut considérer qu'en France, la franchise atteint la maturité et l'environnement institutionnel est construit et stable (loi Doubin, code déontologique, jurisprudence). Le contrat de franchise est encadré et cela n'est pas sans effet sur la vision de la relation par les acteurs.

D'autre part, le cycle présenté s'arrête à l'âge adulte, estimé entre 11 et 15 ans de franchise. Or bon nombre de réseaux atteignent des âges bien plus avancés et connaissent des challenges et problématiques de management tout autres. Il convient de prolonger l'analyse au-delà de 15 ans. Nous nous proposons dans cette étude de décrire le cycle de vie des réseaux de franchise dans un contexte français sur une durée de vie plus longue. Par ailleurs, nous nous proposons d'intégrer la notion de temps discontinu, avec le concept d'événement-rupture.

1.3.3. Mobilisation du concept d'événement-rupture

L'usage du concept de cycle de vie ou de phase est pédagogique mais ne tient pas compte de ruptures du fait d'événements exogènes à la relation, telles que les fusions-acquisitions, les changements de propriétaires, l'évolution des conditions de commercialité d'une ville ou même des éléments de la vie privée des acteurs, comme par exemple le divorce d'un franchisé. Or de tels événements modifient l'économie du contrat et la perception de la relation et introduisent des ruptures dans la relation, définies comme des « interruptions, cessons brusques (de ce qui durait), des changements graves et soudains dans l'état des choses, des oppositions, différences tranchées entre des choses qui se suivent » (Rey et Rey-Debove, 2001). C'est pourquoi nous pensons que l'approche par les phases du cycle de vie de la relation de franchise doit être complétée par l'analyse des événements-ruptures observés dans les réseaux de franchise et de leurs conséquences sur la vision de la relation par les acteurs franchiseurs et franchisés.

Nous présentons ci-après l'étude empirique menée et ses principaux résultats.

2. LES CONSEQUENCES DU CYCLE DE VIE ET DES EVENEMENTS-RUPTURES SUR LA RELATION DE FRANCHISE

Les objectifs de description du cycle de vie et des événements-ruptures observés dans un réseau de franchise et d'analyse de leurs conséquences sur la relation de franchise ont déterminé les choix de méthodes opérés.

2.1. LES CHOIX DE METHODES OPERES

Notre approche a été qualitative et interprétative. De nombreux auteurs ont appelé au développement de recherches qualitatives pour appréhender les relations interentreprises. Concernant la relation de franchise, nous citerons par exemple Wadsworth, Tuunanen et Haines (2004). Concrètement, nous avons réalisé 19 études de cas de réseaux de franchise choisis à deux stades de développement, la croissance et la maturité, de manière à pouvoir reconstituer le processus d'évolution des réseaux. La comparaison des situations et des préoccupations des acteurs de réseaux à différents stades de développement est une alternative aux études longitudinales, qui supposeraient de suivre les réseaux sur plusieurs décennies. D'autres critères ont été utilisés pour la sélection des réseaux, de manière à obtenir un échantillon varié : le secteur d'activité, la nature des biens commercialisés, (produits ou

services), l'actionnariat (familial ou financier) et le statut des points de vente (franchise pure ou réseaux mixtes). L' échantillon des franchisés est détaillé dans le tableaux 1. ci-après.

Tableau 1. : L'échantillon des franchiseurs

Caractéristiques des enseignes Secteur d'activité des enseignes	Propriété	Niveau de développement	Age du réseau	Nature des biens vendus	Nb d'unités succursales-franchisées	Type de réseau
Accessoires et services auto	groupe	maturité	+ 25	produits	105-195	mixte
Alimentation spécialisée 1	groupe	croissance	12-24	produits	49-171	mixte
Alimentation spécialisée 2	familial	croissance	+ 25	produits	14- 114	franchise
Autre commerce de détail	familial	croissance	12-24	produits	7-91	franchise
Coiffure	groupe	croissance	12-24	services	0-0	franchise
Equiperment de la maison 1	familial	maturité	12-24	produits	13-367	franchise
Equiperment de la maison 2	familial	croissance	- de 12	produits		franchise
Esthétique 1	familial	maturité	12-24	services	5-120	franchise
Esthétique 2	familial	croissance	- de 12	services	1-82	franchise
Grande distribution alimentaire	groupe	maturité	+ 25	produits	6-581	franchise
Hôtellerie restauration (2 enseignes E1 et E2)	groupe	maturité	+ 25	services	E 1 :149-203 E 2 : 86-25	mixte
Immobilier 1	groupe	maturité	12-24	services	0- 800	franchise
Immobilier 2	familial	croissance	- de 12	services	0-450	franchise
Location automobile 1	familial	croissance	- de 12	services	28-300	franchise
Location automobile 2	familial	croissance	- de 12	services	8-43	franchise
Restauration 1	familial	maturité	+ 25	produits	9 – 86	franchise
Restauration 2	groupe	maturité	12-24	services	91-224	mixte
Services automobile 2	groupe	croissance	12-24	services	362-115	mixte
Services aux personnes-divers	groupe	maturité	12-24	services	2-126	franchise

Tableau 2. : L'échantillon des franchisés

Caractéristiques des franchisés Secteur d'activité	Ancienneté dans la relation	Nombre de points de vente détenus
Accessoires et services automobile 1	18 ans	6 dans 4 villes proches
Alimentation spécialisée 1	6 ans	1
Alimentation spécialisée 1	10 mois	1
Alimentation spécialisée 2	3 mois	1
Autre commerce de détail	Moins de 3 ans	1
Coiffure	10 ans	6 salons (1 grande ville et environs)
Equiperment de maison	30 ans	1
Esthétique 1	8 ans	1
Esthétique 2	1 an	1
Grande distribution alimentaire	14 ans	1
Hôtellerie	20ans	1 hôtel
Immobilier 1	5 ans	1
Immobilier 2	5 ans	1
Location automobile 1	3 ans ½	2
Location automobile 1	8 ans	4 dans un rayon de 100 km
Restauration 1	12 ans	1
Restauration 2	10 ans	2 dans 2 villes proches
Restauration 2	18 ans	6 restaurants moyenne taille dans Paris
Services automobile 2	10 ans	1
Services aux personnes-divers	20 ans	4 agences dans 4 villes

Nous avons rencontré à la fois des franchiseurs (propriétaires ou cadres dirigeants des réseaux) et des franchisés des mêmes réseaux, de manière à analyser la perception des deux

partenaires de la dyade. L'échantillon des franchisés (tableau 2.) a été sélectionné de manière à varier le profil (notamment le nombre de magasins détenus) et l'ancienneté dans la relation. La méthode choisie pour le recueil des données a été celle des récits de vie qui consiste à inviter le répondant à raconter, au sens de « faire le récit », une tranche de vie en relation avec l'objet de recherche. La méthode est fondée sur la remémoration des principaux événements tels qu'ils ont été vécus, mémorisés et totalisés, en s'efforçant d'en discerner les enchaînements (Bertaux, 1997). Elle est pertinente pour reconstituer le processus d'évolution d'une organisation ou le parcours d'une personne, à partir d'événements concrets vécus par les acteurs et racontés avec leurs mots. Une large part est faite aux motivations, intentions et interprétations des évolutions par les acteurs, franchiseurs et franchisés, qui expriment leur perception de la relation, avec leur langage et en exposant largement le contexte de leurs échanges. Au total 39 entretiens semi-directifs ont été menés, représentant 75 heures d'enregistrement. Le nombre d'entretien a été décidé en fonction du principe de la saturation sémantique, atteinte lorsque des observations supplémentaires n'apportent pas d'éléments nouveaux capables d'enrichir la théorie. Les entretiens ont été retranscrits *in extenso*. Le corpus représente 544 pages (TNR, police 10, interligne simple). Ils ont été complétés par des sources d'informations secondaires (les sites internet des enseignes, les documents d'informations précontractuels et les contrats).

Les données ont été analysées selon un axe descriptif et un axe analytique. Nous avons :

- rédigé des fiches de synthèse des entretiens reprenant les éléments contextuels, l'analyse de la relation de franchise, les verbatims à retenir, les questions à creuser. Des diagrammes chronologiques ont été construits pour repérer les étapes dans le développement, les événements-ruptures clés et leurs conséquences perçues sur la relation. Un extrait de fiche de synthèse d'entretien (franchiseur) avec diagramme chronologique est reproduit ci-après ;
- élaboré un dictionnaire des thèmes de la relation de franchise selon les recommandations faites par Miles et Huberman (2003), pour pouvoir caractériser la relation lors des phases des cycles de vie ou des événements-ruptures et pour permettre des analyses thématiques (liste des comportements perçus comme opportunistes par les acteurs par exemple) ;
- élaboré des comparaisons intra-cas (perceptions des franchiseurs et des franchisés au sein d'une même enseigne) et inter-cas pour dégager les tendances communes, les différences des réseaux lors des différents stades du développement et des événements-ruptures.

**Extrait d'une fiche de synthèse d'un entretien auprès d'un franchiseur
(Enseigne Accessoires et Services Automobile)**

Taille du réseau	Objectifs à 5 ans
- en 2004, 300 PDV, 180 en franchise, 120 en succursales (réalisant 65 % du CA, CA moyen plus gros car emplacements sur parking hyper, résultat du rachat de 2 enseignes de la grande distribution alimentaire- GDA) - maturité atteinte et équilibre franchises/succursales bon (bonne taille critique, effets de seuil, légitimité / franchisés)	- maturité estimée à 340 PDV (on y est presque) - objectif = la rentabilité : « La course au volume, au développement a un peu moins d'acuité, ce qui importe, c'est que l'on gagne de l'argent »

Eléments sur le marché et la concurrence	Eléments de différenciation
- 4 intervenants, concurrents directs et autres : concessionnaires, garagistes, MRA= monospécialistes et ateliers de réparation rapide - concentration du marché (rachats) - taille du marché : 110 à 115 milliards de francs, centres auto 15% dont 80% pour les 2 coleaders (ENSEIGNE et CONCURRENT) - ENSEIGNE et CONCURRENT même positionnement, même collections mais ENS a un culture de franchise, CONCURRENT une culture succursaliste	savoir-faire organisationnel « le SF est auj bcp plus un SF organisationnel qu'un SF de métier de base -il y a 25 ans c'était de changer des plaquettes de freins sans RDV et avec un devis clair»

Diagramme chronologique : Histoire et principales phases de développement

	1980	1985	1990	1995	1997	2003
Evénements clés	Départ en franchise directement	Concept cadré Développement plus industrialisé et duplication systématique Analyse du marché plus fine CONCURRENT existe	Stabilisation du concept Rachat par le groupe G et Structuration équipe siège, rationalisation (Evén-Rupture = changt prop) Création d'un réseau en Espagne (succu), début partenariat avec GDA 2	Informatisation centralisée et contrôlante Normes, procédures	Rachat des centres GDA 1 (plus de 50 succursales) (Evén-Rupture = acquisition) Changement dans le rapport de force	Rachat des centres GDA 2 (52 PDV) (Evén-Rupture = acquisition) Début des cessions des premiers franchisés (départ en retraite)- cessions vont s'accélérer
	Nb de PDV		120 PDV franchisés	120 PDV franchisés 25 succursales	120 PDV franchisés 75 succursales	180 PDV franchisés 120 succursales
	Phases	A	B	C	D	E

Phases	Nature de la relation de franchise et Verbatims
A et B	Pouvoir fort des franchisés : « les franchisés faisaient la pluie et le beau temps » « les réunions ressemblaient à des corridas, ils nous disaient : on vous fait vivre par notre redevance ; le concept, c'est nous qui l'avons inventé »
C	« L'objectif du rachat par le groupe G était de stabiliser les fondamentaux de la boîte et de donner de la pérennité » « Mais il a crée de l'inquiétude chez les franchisés »
E	« Enthousiasme (poids du réseau plus grand) mais aussi peur de moins compter des franchisés » Changement dans le rapport de force
F	Reconnaissance absolue (ENSEIGNE co leader en France avec CONCURRENT) : « clairement, c'est le franchiseur qui dicte », « renversement complet du pouvoir décisionnel et organisationnel, qui s'est fait de manière vertueuse parce que l'actionnaire a mis la main à la poche pour étoffer le réseau » Evolution du rôle des chefs de région : « le contrôle du concept est 1/1000 ^{ème} de son temps, son rôle est désormais de distribuer des chiffres et d'influer une dynamique permanente » Age moyen du franchisé croit : 50 ans (→ hausse des cessions et rachats de PDV franchisés)
Aujourd'hui	Pouvoir assis sur la légitimité (taille du réseau, a mis de l'argent, contrôle des chiffres) et le savoir-faire organisationnel ; Les points d'infléchissement ont été le changement d'actionnaire (rachat par G) et la croissance externe (rachat des centres auto GDA 1 puis GDA 2)

Nous présentons maintenant les principaux résultats de la recherche empirique.

2.2. L'INFLUENCE DU CYCLE DE VIE D'UN RESEAU DE FRANCHISE SUR LA RELATION

L'analyse des diagrammes chronologiques des réseaux met en évidence quatre phases du cycle de vie d'un réseau de franchise : la phase de décollage, la phase de croissance, la phase de maturité et la phase de relance après déclin. Pour chacune des phases sont exposées les caractéristiques des systèmes de franchise ainsi que les relations avec les franchisés, en distinguant les nouveaux franchisés des anciens.

2.2.1. La relation de franchise et la phase de décollage du réseau. En phase de décollage, le réseau est constitué de peu d'unités de vente, l'enseigne est peu connue et peu visible. En termes de structure, les équipes du franchiseur sont légères. La préoccupation du franchiseur est de convaincre des candidats franchisés de rejoindre le réseau. Il doit donc les séduire d'autant que les franchisés supportent tout le risque d'exploitation⁴. La conséquence est une faible sélectivité des franchisés, une relation basée sur la confiance unipersonnelle avec le créateur qui a su transmettre son enthousiasme au franchisé. La relation entre franchisé et franchiseur est étroite, empreinte d'affectif. L'ambiance est conviviale, presque familiale. La position de chaque franchisé est considérée et les franchisés ont le sentiment de participer à la mise au point du savoir-faire. Les premiers franchisés n'hésitent pas à revendiquer la « coconstruction » du savoir-faire avec le franchiseur. C'est aussi durant cette phase que le franchiseur connaît le plus grand risque de se voir prendre le savoir-faire (pas encore stabilisé) par un franchisé « indélicat » qui ne reste que le temps de créer son propre réseau.

2.2.2. La relation de franchise et la phase de croissance du réseau. La deuxième phase, celle de la croissance, est caractérisée par l'accélération de la duplication des points de vente et, avec elle, une crise de direction qui débouche sur le renfort et la structuration des équipes du franchiseur, d'autant que les moyens financiers de ce dernier, directement liés au nombre de points de vente, s'étoffent. Les points délicats sont le partage du pouvoir avec des équipes de salariés qui doivent être compétentes et la « construction » d'une confiance organisationnelle. La nature de la relation évolue et tend à être moins personnelle. La confiance unipersonnelle vis-à-vis du franchiseur persiste toutefois, les franchisés restent sensibles aux relations interindividuelles notamment avec le dirigeant du réseau, garant du système de réussite. Avec la plus grande visibilité et la plus grande notoriété du réseau, le nombre de candidatures de franchisés augmente sensiblement. Le profil des nouveaux

franchisés se modifie : leur niveau d'acceptation du risque est moindre, ils sont attirés par un système de franchise qui a montré sa capacité à « faire réussir » les franchisés. De ce fait, ils supportent un droit d'entrée supérieur à celui payé par les premiers franchisés et appliquent le savoir-faire sans guère le discuter.

Par ailleurs, la phase de croissance est caractérisée par une concurrence qui se structure, avec de nouveaux entrants sur le marché, attirés par un savoir-faire éprouvé. Aussi la vitesse de duplication des points de vente est-elle un enjeu majeur pour l'enseigne. Certains réseaux choisissent de recourir à la multifranchise pour accélérer la vitesse de développement de nouveaux points de vente tout en limitant le risque et les coûts du recrutement : ils proposent à des franchisés expérimentés d'ouvrir et de gérer plusieurs points de vente (3 ou 4, jusqu'à 15 ou 20 parfois). On observe alors une croissance conjointe du réseau et des entreprises des multifranchisés. L'interdépendance entre franchiseur et ces multifranchisés se renforce. Tous les réseaux n'utilisent toutefois pas le levier de la multifranchise. Deux freins sont soulignés : d'une part les capacités financières ou managériales limitées des franchisés. Car au-delà de deux magasins, le métier de franchisé n'est plus le même. Le multifranchisé devient lui-même succursaliste. Sa participation personnelle aux tâches opérationnelles est moindre, son rôle d'encadrement et d'animation des équipes devient prépondérant. Il doit étoffer ses structures, placer à la tête de chaque point de vente des managers salariés et développer ses qualités de manager. D'autre part, la peur de voir se constituer des « baronnies » et de favoriser le contrepouvoir de franchisés du fait de leur poids dans le réseau, qui pourrait poser problème en phase de maturité.

2.2.3. La relation de franchise et la phase de maturité du réseau. La phase de maturité est caractérisée par un ralentissement de la croissance du nombre de points de vente de l'enseigne dû à un maillage territorial dense, sinon complet⁵. Elle est atteinte généralement dans les réseaux de plus de vingt ans d'âge, qui ont acquis sur leur marché une position concurrentielle de leader ou de co-leader, qu'il s'agit désormais de renforcer. La croissance du franchiseur est alors conditionnée en France par l'augmentation du chiffre d'affaires de chacun des points de vente : la croissance est plus qualitative que quantitative. Cela se traduit par un style de management plus directif, pour inciter les franchisés à maximiser leurs chiffres d'affaires, d'autant plus admis que le franchiseur réunit un pouvoir fort (au sens de capacité à imposer ses décisions) et un niveau de confiance élevé (légitimité renforcée du franchiseur). On observe toutefois d'autres stratégies de croissance : l'expansion à l'international parfois, mais aussi la création de nouvelles enseignes pour continuer à grandir, soit dans le même secteur

d'activité (avec un concept distinctif différent), soit dans une activité connexe, complémentaire. C'est le cas par exemple du secteur de la coiffure, dans lequel un même groupe s'appuie sur plusieurs enseignes dont des points de vente cohabitent et se complètent sur une même zone de chalandise. Un franchisé peut ainsi être propriétaire de plusieurs salons de coiffure, proches géographiquement, qui portent des enseignes et des concepts différents. Le développement en marguerite pour un franchisé, avec plusieurs enseignes serait même un facteur d'efficience, les moyens (limités) en ressources humaines notamment pouvant être partagés entre plusieurs unités. C'est le cas également dans l'immobilier, dans lequel des franchiseurs à maturité créent de nouvelles enseignes, dans la même activité (deuxième réseau de vente) ou dans une activité connexe (vente de locaux commerciaux, prestations de service pour les bilans obligatoires : loi Carrez, bilan amiante, termites etc.).

Dans un réseau à maturité, la standardisation de la qualité est un élément clé pour maintenir l'avantage concurrentiel, dans un environnement où l'intensité concurrentielle est forte et où de nouveaux entrants tentent un essor. La relation entre franchiseur et franchisé se place sur un registre professionnel : la taille du réseau et le nombre de franchisés rend la relation moins affective, plus distante. Aussi les franchisés les moins performants ou qui prennent des libertés par rapport aux directives sont-ils amenés à sortir du réseau ou se voient imposer des réductions de leur zone territoriale d'exclusivité. Par ailleurs, le franchiseur voit se multiplier les cessions de points de vente par des franchisés en fin d'activité professionnelle. C'est l'occasion de redistribuer les points de vente et aussi de gérer les difficultés de contrepuissance créées par l'existence de « baronnies ». Les candidats franchisés sont désormais nombreux mais peu sont élus. La sélection des franchisés est plus sévère, les coûts d'accès plus élevés entraînant une obligation de rentabilité supérieure. Les moyens financiers requis sont nettement supérieurs aussi parce que l'acquisition d'un point de vente s'opère par rachat de points de vente existants, à l'occasion des cessions des franchisés sortants qui souhaitent valoriser le patrimoine constitué. Aussi les nouveaux franchisés sont-ils en général plus âgés et disposent-ils de capitaux d'un montant supérieur. Ils appliquent le savoir-faire avec rigueur, convaincus des avantages de la franchise. Dans certains secteurs d'activité, des profils de « financiers » se multiplient, qui mettent des managers salariés à la direction des points de vente⁶. Dans tous les cas, l'hétérogénéité des profils des franchisés rend complexe le management du réseau à maturité. Le franchiseur peut en tirer avantage, par exemple en utilisant le potentiel d'encadrement des franchisés les plus expérimentés pour former et aider les plus jeunes (actions de parrainage).

2.2.4. La relation de franchise et la phase de relance du réseau (après déclin). La phase de déclin d'un réseau de franchise est caractérisée par la stagnation puis la baisse du nombre de points de vente. Elle intervient dans trois situations : lorsque le concept de la franchise devient obsolète, parce que les goûts des consommateurs ont évolué ou que de nouveaux entrants proposent un système de réussite plus performant. Lorsque le réseau a connu des crises organisationnelles qu'il n'a pu surmonter, en raison des carences de management ou d'aléas circonstanciels. Les successions sont difficiles à réussir par les créateurs d'un réseau mais d'autres crises sont possibles, comme les crises d'autonomie ou encore les crises de contrôle des franchisés lorsque la tête du réseau maîtrise mal le dilemme entre la standardisation de l'offre, pour assurer l'uniformité du concept et la nécessaire adaptation au marché local par un franchisé indépendant ; enfin, lorsque la qualité relationnelle avec les franchisés se dégrade, du fait de comportements jugés opportunistes et notamment lorsque la satisfaction sur la rémunération, qui conditionne la satisfaction au travail, est insuffisante. Ces différentes situations se combinent le plus souvent et accélèrent le rythme du déclin. Elles peuvent intervenir à chaque phase du développement du réseau, la forme classique, « académique » du cycle de vie étant finalement l'exception⁷.

Dans le meilleur des cas, un changement de propriétaire permet l'arrivée d'une nouvelle équipe et la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie pour contrecarrer le déclin, avec un concept renouvelé et un savoir-faire revisité. Une nouvelle marque-enseigne est parfois choisie, qui a d'autant plus de chances de connaître rapidement une forte notoriété qu'elle est adoptée en même temps par l'ensemble du réseau. La gestion de la transition est toutefois rendue délicate par la coexistence dans le réseau de nouveaux et d'anciens franchisés, et de points de vente bâtis sur deux concepts différents. Les anciens franchisés doivent s'adapter à la nouvelle stratégie, acquérir le nouveau savoir-faire sous peine d'être condamnés à quitter, plus ou moins rapidement, le réseau. Les nouveaux entreront à condition d'être séduits par le nouveau concept et éventuellement par la notoriété de l'enseigne, si elle reste forte.

L'analyse de la relation de franchise en fonction de la phase du cycle de vie d'un système de franchise, synthétisée dans le tableau 3 ci-après, ne suffit pas à rendre compte de l'évolution de la relation dans le temps. Il convient de compléter l'analyse par l'approche des ruptures que connaît tout réseau.

Tableau 3. Le cycle de vie d'un réseau et la relation de franchise

	Décollage	Croissance	Maturité	Déclin et relance
Puissance du réseau et conséquences	-Très faible puissance du réseau (peu de franchisés) -niveau de risque élevé	-Montée en puissance du réseau : La duplication s'accélère, le nombre de PDV s'accroît	-Puissance forte : maillage dense et notoriété de la marque élevée -Franchise chère	Puissance en baisse : -diminution du nombre de PDV -baisse du CA, des moyens financiers du réseau
Objectifs assignés	Convaincre les premiers franchisés Asseoir la confiance	Dupliquer rapidement les PDV : croissance quantitative	Accroître le CA de chaque unité : croissance qualitative	Stabiliser le nombre de PDV
Directivité Application du SF par les franchisés	-les franchisés coconstruisent le réseau, participent à la mise au point du savoir-faire	-les nouveaux franchisés prennent le train en marche, plus « dociles » ils appliquent le savoir-faire sans le discuter	-risque d'écart dans l'application du savoir-faire des anciens franchisés -départ ou redistribution de territoire des franchisés les moins performants	-difficulté : faire adopter le nouveau savoir-faire aux anciens franchisés
Structures, Style de management et Nature de la relation	-structures franchiseurs légères -liens étroits, affectifs avec l'équipe créatrice, convivialité -confiance unipersonnelle -autorité plus que pouvoir	-renfort et structuration des équipes franchiseurs -si crise de direction et d'autonomie surmontée, vers une confiance organisationnelle -interdépendance renforcée avec les multifranchisés	-hétérogénéité des franchisés -hausse des cessions de franchisés (retraite) -relation d'affaires, plus distante -pouvoir et confiance organisationnelle forte	-difficultés liées à l'hétérogénéité des profils des franchisés
Décisions stratégiques possibles / relation de franchise		s'appuyer sur les multifranchisés comme « vecteurs de croissance »	-revoir équilibre entre succursales et PDV franchisés -diversification géographique -construire de nouveaux réseaux de franchise (activité connexe)	nouvelle équipe, nouvelle stratégie, nouveau concept, parfois nouvelle marque-enseigne
Profils des nouveaux franchisés	- peu de sélection - acceptent le risque	-plus nombreux -acceptation du risque moindre	-nombreux candidats -triés, sélectionnés avec soin (nécessite plus d'apport initial → franchisés plus âgés)	si nouvelle stratégie pour contrecarrer le déclin par la relance : profils renouvelés
Profils / rôles / relations des anciens franchisés		-peuvent être « vecteurs de croissance » par la multifranchise : croissance conjointe du réseau et des franchisés	-risque de « baronnie », contrepouvoir à « canaliser » -potentiel pour les instances de dialogue et l'encadrement des nouveaux franchisés	-tris dans les anciens franchisés : ceux qui ne peuvent s'adapter à nouvelle stratégie / concept partiront

2.3. L'INFLUENCE DES EVENEMENTS-RUPTURES OBSERVES SUR LA RELATION.

L'analyse des diagrammes chronologiques des réseaux met en évidence quatre changements dans la vie des réseaux constituant une rupture dans la vision de la relation, réelle ou perçue comme telle par les acteurs. Ces quatre événements-ruptures sont :

- Les changements de périmètre du réseau, lorsque le franchiseur décide « de racheter » un réseau concurrent par croissance externe. Le réseau « absorbé » est constitué parfois de magasins intégrés, parfois de magasins franchisés, parfois des deux, qu'il conviendra d'intégrer dans le réseau initial ;
- Les changements de stratégie quant au statut des points de vente du réseau. La question de la mixité et de l'équilibre entre les points de vente franchisés et les points de vente succursalistes est récurrente dans les réseaux. Des changements d'orientation et autres redistributions des points de vente sont observés ;
- Le changement de propriétaire de l'entreprise franchiseur. Si le créateur est une personne physique, il sera amené à céder la tête du réseau à la fin de sa vie professionnelle. Si le réseau appartient à un groupe, il sera cédé au gré des restructurations et des changements de périmètre du groupe. L'expérience montre que les changements de propriétaire s'accompagnent parfois de changements dans les équipes de direction à la tête des réseaux ;
- Les changements de concepts et de positionnement de la marque-enseigne, environ tous les dix ans, pour tenir compte des évolutions des consommateurs et/ou de celle de l'environnement concurrentiel.

Ces événements-ruptures peuvent intervenir séparément ou être liés entre eux : un changement de périmètre du réseau peut entraîner un changement de stratégie par rapport à la mixité, parce que le réseau absorbé est partiellement succursaliste. Un changement de propriétaire ou d'équipe dirigeante peut induire une modification de la mixité ou un nouveau concept, etc. Un des résultats de notre recherche est la fréquence particulièrement élevée de deux événements-ruptures liés à la propriété des réseaux. Il s'agit du changement de périmètre du réseau par les fusions-acquisitions et du changement de propriétaires par la cession de la société franchiseur. Certes les deux événements ne répondent pas à la même logique. Le premier s'inscrit dans un mouvement de concentration horizontal qui touche toutes les structures organisationnelles, tous les secteurs d'activités, dans une logique stratégique : le rachat de concurrents sur son marché pour accroître sa puissance de frappe. La seconde correspond à une logique successorale ou financière : le capital de la société est transféré. La

vente peut intervenir au départ en retraite du créateur de la franchise⁸ mais aussi, et c'est de plus en plus fréquent, en dehors de ce cadre, lorsque l'entreprise franchiseur appartient à un groupe ou à des fonds de pension. Ce constat rejoint un thème émergent dans la littérature professionnelle sur la franchise : la financiarisation des réseaux de franchise.

Nous présentons ci-après les conséquences pour la relation de franchise des événements-ruptures. Il ne s'agit pas de conséquences « objectives » mais de celles perçues par les acteurs.

2.3.1. La relation de franchise et les changements de périmètre du réseau.

La croissance externe d'un réseau de franchise signifie l'intégration brutale de nouveaux points de vente, succursalistes ou franchisés du réseau absorbé⁹. Elle constitue une opportunité pour les franchisés grâce à la puissance supérieure du réseau sur son marché et à l'amélioration de sa position concurrentielle (visibilité supérieure, part de marché plus grande, moyens accrus pour communiquer, économies d'échelle). Toutefois, elle entraîne aussi chez les franchisés la peur de « moins compter » et des changements dans le rapport de force, notamment lorsque la fusion perturbe l'équilibre entre les points de vente franchisés et les points de vente succursalistes. De plus, l'absorption d'un réseau par croissance externe peut entraîner des « doublons » c'est-à-dire la présence de plusieurs points de vente sur un territoire concédé à un franchisé, incompatible avec les clauses contractuelles d'exclusivité territoriale. Des arbitrages doivent être opérés : proposer le point de vente « doublon » au franchisé bénéficiaire de la zone d'exclusivité, redistribuer le territoire concerné ou ne pas renouveler le contrat du franchisé à son terme. Les conflits de territorialité doivent être tranchés et sont perçus comme des menaces pour le franchisé qui, se sentant fragilisé, peut subir des pressions. Par exemple, un franchisé concerné par l'existence sur sa zone d'exclusivité d'un point de vente racheté, a subi des pressions pour l'entrée du franchiseur dans son capital à hauteur de la majorité de blocage, en échange de l'attribution du point de vente racheté. Nous rapportons ses propos dans le *verbatim* ci-après :

« L'actionnaire a proposé de redistribuer des centres auto à des franchisés mais à une condition, c'était la stratégie à venir du groupe, qu'ils deviennent actionnaires chez les franchisés, qu'ils prennent 34 % du capital des entreprises franchisées. Il y avait quand même un problème juridique, c'est qu'ils avaient des magasins sur ma zone géographique, j'avais une clause d'exclusivité donc ces magasins me revenaient. » (Franchisé, Enseigne Accessoires et Services Automobile)

Par ailleurs, l'absorption d'un autre réseau peut entraîner des chocs de cultures, notamment lorsque le réseau absorbé relève d'une culture succursaliste ou mixte alors que le réseau absorbant est essentiellement organisé en franchise.

2.3.2. Les changements de stratégies quant au choix entre succursalisme et franchise.

Nous ne développons guère ici les avantages perçus de la mixité des réseaux pour les franchiseurs en termes d'innovation, de synergie, largement explorés dans des études *ad hoc*¹⁰. Nous soulignons que la mixité peut être perçue comme un avantage pour les franchisés parce que « rassurante » sur la pertinence des décisions prises par la tête de réseau qui seront mises en œuvre dans tous les points de vente, franchisés ou succursalistes. Toutefois, la modification de l'équilibre entre les points de vente franchisés et les points de vente intégrés peut être perçue aussi comme une menace par les franchisés qui craignent de disparaître, de perdre leur indépendance ou de subir à leur détriment un changement dans le rapport de force. Le pouvoir des franchisés est très important dans les réseaux de franchise pure, en raison de l'interdépendance des deux partenaires : le franchiseur dépend des franchisés pour sa rémunération et son développement. La perception du pouvoir ou contre-pouvoir des franchisés est nette dans les récits de vie, comme l'illustre le *verbatim* ci-après.

« C'est vrai que jusqu'aux années 80 et début 90, les franchisés faisaient la pluie et le beau temps et que les réunions régionales s'apparentaient plutôt à des corridas, où, suivant les cas, le franchiseur était soit le taureau qu'on piquait à coup de mandille pour le mettre à mort, soit le pauvre torero qui essayait de faire ses passes au milieu de taureaux agités qui ne cherchaient qu'une chose c'était de l'embrocher. Le temps passant, il y a eu un renversement complet du pouvoir décisionnel et organisationnel, qui s'est fait de manière vertueuse, parce que l'actionnaire a mis la main à la poche pour étoffer le réseau et que l'élargissement du réseau s'est fait en succursales. » (Franchiseur, Enseigne Accessoires et Services Automobiles)

Certains réseaux annoncent d'ailleurs un taux de mixité minimal pour « garder le pouvoir » et « s'assurer de la pertinence des décisions prises pour le réseau ». Le rachat de points de vente franchisés peut alors être envisagé par le franchiseur dans le but de modifier le rapport de force, notamment lorsque certains franchisés, sur lesquels le réseau s'est appuyé pour se développer rapidement, deviennent des « barons » et gênent la liberté de décision du franchiseur. Le rachat des franchisés multisites est, dans ce cas, une stratégie délibérée pour se réapproprier le pouvoir décisionnel. Il est d'autant plus aisé que le prix de ces entreprises suppose une surface financière importante. Un franchisé isolé ne pourrait se porter acquéreur. Aussi la revente au franchiseur paraît-elle naturelle d'autant que les clauses d'agrément ne laissent pas toute liberté au cédant. Une crainte est fortement exprimée par les franchisés : celle de disparaître si le franchiseur décide de s'approprier les points de vente franchisés du réseau pour en capter la marge. L'appropriation peut être directe, par rachat ou non-renouvellement du contrat de franchise. L'appropriation peut aussi être indirecte et passer par une prise de participation dans le capital des sociétés franchisées. Elle est vécue comme une

perte d'indépendance par les franchisés, surtout si la prise de participation est à hauteur de la majorité de blocage.

2.3.3. La relation de franchise et les changements de propriétaire et/ou d'équipe dirigeante. Notons ici que l'*intuitu personae* du contrat de franchise est asymétrique. Il impose au franchisé qui cède son fonds de faire agréer le candidat repreneur par le franchiseur. En revanche, toute liberté est laissée au franchiseur de vendre ou de transmettre sa société. Les franchisés peuvent en conséquence se voir imposer un nouveau franchiseur. Le changement de propriétaire peut être vécue comme un espoir, une occasion de trouver un nouvel élan, notamment dans les réseaux qui connaissent des difficultés (de positionnement, de management) ou qui sont en phase de déclin. Les franchisés anticipent qu'elle sera suivie par la définition d'une nouvelle stratégie pour l'enseigne, susceptible de faire retrouver la voie de la croissance. Mais elle est plus souvent un événement qui inquiète les franchisés. La première menace perçue est liée à l'incertitude sur les intentions des nouveaux propriétaires. Si l'acheteur est une enseigne concurrente, les franchisés se demandent si le réseau va être démantelé, si l'équipe dirigeante va changer. Si le réseau est racheté par un investisseur institutionnel, le risque perçu est le changement dans les objectifs assignés au réseau et dans la pérennité des investissements du franchiseur. La première « succession » du créateur est particulièrement délicate en raison de l'attachement des franchisés à la personne du créateur. Elle induit des problèmes de légitimité et de confiance envers la nouvelle équipe, qui n'aura pas forcément le charisme, le « génie » du créateur. Il aboutit à des changements dans la nature de la relation, qui quitte le domaine de l'affectif. Il reviendra au repreneur de convaincre le réseau et d'imposer une nouvelle légitimité, qui peut passer par une communication claire et argumentée ou par des investissements financiers et managériaux. Bien sur, il faut faire une distinction entre le changement de propriétaire et le changement de dirigeant. Un des réseaux étudiés a connu cinq changements de propriétaires en moins de 10 ans mais l'équipe dirigeante est restée en place pendant toute la période. Un autre réseau reste dirigé par son créateur, qui a pourtant récemment vendu la majorité de ses actions. Dans ces cas, le changement de propriétaire n'a guère de conséquences à court terme. En revanche, le changement des équipes peut entraîner une perte de confiance interpersonnelle et organisationnelle et une remise en cause de l'économie du contrat pour le franchisé.

2.3.4. La relation de franchise et les changements de stratégie marketing. Le changement de concept est souvent l'occasion de friction entre un franchiseur et ses franchisés, car il est

décidé par le franchiseur mais implique des investissements dans les points de vente qui sont à la charge du franchisé. L'un décide, l'autre finance. De plus le franchisé n'accepte pas toujours de se voir imposer par le franchiseur, sous couvert de contraintes techniques, les entreprises réalisant les travaux dont le niveau de marge n'est pas toujours transparent. Le franchiseur dispose de trois moyens pour obtenir une diffusion du nouveau concept, qu'il souhaite en général le plus rapide possible en raison de l'objectif de standardisation et d'homogénéité des points de vente : la persuasion, la participation au financement et la sanction. La persuasion consiste à convaincre le franchisé de l'intérêt mutuel de l'adoption du nouveau concept. Les études marketing, les tests dans les magasins pilotes et autres méthodes de validation du nouveau concept sont utiles. La deuxième méthode en cours de contrat consiste à participer directement au financement des investissements. Elle a l'avantage d'emporter plus facilement l'accord du franchisé et l'inconvénient d'entraîner un coût élevé, compensé parfois par l'allongement de la durée du contrat dans des secteurs d'activité dans lesquels une fidélisation des franchisés est souhaitable, pour éviter qu'ils ne soient tentés de vendre leurs magasins à la concurrence (grande distribution alimentaire par exemple¹¹). Enfin, à l'approche du terme du contrat, le franchiseur dispose d'un moyen de pression, celui de ne pas renouveler le contrat. Aussi, lorsque le franchisé ne souhaite pas ou ne peut pas intégrer les évolutions souhaitées (pour des questions de taille insuffisante ou d'emplacement du magasin par exemple), il est amené à sortir du réseau.

Au total, nous avons constaté que la relation de franchise, loin d'être linéaire, évolue dans le temps en fonction de la croissance et des orientations stratégiques du réseau, et nécessite des ajustements mutuels et des adaptations fréquentes pour les acteurs franchisés notamment. Nous nous proposons, dans la troisième partie de la communication, de discuter trois points avant de formuler des recommandations managériales à destination des franchiseurs.

3. DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS MANAGERIALES

Les concepts mobilisés (cycle de vie, événement-rupture) pour l'analyse de la relation de franchise dans le temps semblent pertinents puisque :

- Nous avons pu dessiner un cycle de vie « type » d'un réseau de franchise et détailler chaque phase en termes de puissance du réseau, objectifs assignés et leurs conséquences sur la relation franchiseur-franchisé en termes de niveau de directivité du franchiseur, structures et styles de management et profils des nouveaux franchisés. Nous prolongeons

ainsi les travaux de Floyd et Fenwick (1999) sur une durée plus longue, dans un contexte français, par une étude qui inclut des réseaux dans de nombreux secteurs d'activités ;

- La recherche a mis en évidence quatre événements-ruptures susceptibles de modifier l'économie du contrat pour les franchisés. Ce résultat est un apport, puisqu'à notre connaissance, aucune recherche sur la franchise n'avait centré son analyse sur les événements-ruptures qui jalonnent la vie des réseaux¹².

Nous nous proposons de mettre en perspective, par rapport à la théorie, trois résultats de cette recherche : l'intérêt du concept d'événement-rupture pour compléter celui de cycle de vie, la fréquence des transferts de propriété et l'évolution des réseaux vers plus de directivité.

3.1. L'INTERET DU CONCEPT D'EVENEMENT-RUPTURE POUR COMPLETER CELUI DE CYCLE DE VIE

Le recours au concept de cycle de vie, pour identifier les phases de la relation est commode car il permet de prendre conscience des évolutions et des enjeux à chaque phase. Mais il est critiquable car il présuppose un déterminisme dans la dynamique. Les situations particulières, liées aux réseaux ou à des facteurs exogènes, ne sont guère considérées. C'est la raison pour laquelle à notre sens il doit être complété par l'usage du concept d'événement-rupture, que ces événements soient décidés ou subis par l'organisation.

Par ailleurs soulignons une limite méthodologique de notre travail liée à la « reconstruction » du processus d'évolution par la méthode des photographies de réseaux à deux stades de développement. Cette méthode n'est pas exempte de critiques. Elle ignore l'effet d'apprentissage des réseaux entre eux. Un jeune réseau, qui se crée aujourd'hui, connaîtra des évolutions grâce à son expérience : c'est l'effet d'apprentissage. Mais il bénéficiera aussi des expériences et avancées des réseaux plus anciens. On ne peut donc pas tout à fait comparer la perception de la relation d'un réseau en croissance d'aujourd'hui avec celle d'un réseau en croissance il y a vingt ans.

3.2. LA FREQUENCE DES TRANSFERTS DE PROPRIETE

Un résultat de cette recherche est la très grande fréquence de deux événements-ruptures entraînant des transferts de propriété. Ce résultat nous amène à nous interroger sur les spécificités de la franchise par rapport à d'autres modes organisationnels : pourquoi les transferts de propriété seraient-ils plus fréquents dans la franchise ?

Sur le plan théorique on peut l'expliquer en faisant référence à la littérature sur l'entrepreneuriat qui a introduit une distinction entre une « entreprise-réseau » et une « entreprise-patrimoine ». La seconde a des actifs, des moyens financiers, techniques et

humains, et les organise, les structure pour atteindre un but. L'entreprise-réseau quant à elle a peu d'actifs, peu de salariés, n'est pas propriétaire des points de vente mais a une volonté entrepreneuriale : celle de coordonner, assurer une cohérence (De Montmorillon, 1998). Or un franchiseur, sauf en cas de mixité, est une entreprise-réseau, avec peu d'actifs physiques et humains. Un franchiseur « pur » n'est propriétaire ni des points de vente, ni de la clientèle¹³. Il a peu de salariés. Ses actifs se réduisent à des éléments immatériels : la marque-enseigne, le savoir-faire, l'engagement des franchisés pour la durée restante des contrats, qui se traduit par des flux de redevances futures. Aussi les entreprises franchiseurs seraient-elles une cible facile pour les investisseurs, en raison de prix d'achat raisonnables au regard de la « puissance de frappe » du réseau, d'autant que le niveau de rentabilité d'un réseau de franchise est élevé et surtout connu et « garanti » du fait de la durée des contrats et de la rémunération du franchiseur sous forme de redevances sur le chiffre d'affaires. Un investisseur connaît en effet lors de l'achat la rentabilité future sur plusieurs années avec un bon niveau de certitude. Par ailleurs, la franchise est un modèle choisi pour accélérer la croissance d'un réseau et dupliquer en peu de temps un grand nombre de points de vente, grâce aux apports financiers et managériaux des franchisés. L'objectif d'« hypercroissance » de la tête du réseau peut peut-être expliquer la fréquence des événements-ruptures provoqués (concentration).

3.3. L'EVOLUTION DES RESEAUX VERS PLUS DE DIRECTIVITE

Dans l'éventail des structures organisationnelles observées dans les réseaux de distribution « stars », la franchise est le système vertical qui comporte le plus de restrictions¹⁴ pour le distributeur (Chaudey et Fadario, 2004). Nous observons dans cette recherche que si les franchisés de la première heure co-construisent le savoir-faire avec le créateur, participent aux ajustements nécessaires et bénéficient de certaines libertés dans l'exploitation de leur point de vente, le degré de directivité du franchiseur s'accroît avec le temps et la maturité. Plusieurs explications peuvent être avancées. D'une part, la saturation du nombre de points de vente modifie les objectifs de croissance assignés à la tête de réseau. A la croissance quantitative est substituée une croissance qualitative, qui suppose un contrôle plus étroit des franchisés : ces derniers subissent une pression plus forte pour accroître leurs chiffres d'affaires d'autant que l'accroissement des équipes chez le franchiseur autorise une animation renforcée sur le terrain. D'autre part, la maturité du franchiseur correspond souvent à la maturité du secteur d'activité, avec un ralentissement puis la stagnation du volume du marché. La concurrence s'intensifie. Dans ce contexte, la standardisation de la qualité de l'offre est un avantage comparatif et une condition de la lisibilité de l'enseigne pour le consommateur. La

standardisation des procédures participe à l'efficacité du système de réussite et serait une source de profits. Enfin, les modèles de développement des organisations montrent que tout système se rigidifie avec le vieillissement¹⁵. Les réseaux de franchise n'échapperaient pas à la règle. Au delà ce résultat permet d'ajouter un troisième facteur explicatif du niveau de directivité du franchiseur aux deux facteurs déjà identifiés dans la littérature (Croonen, 2006). D'une part l'origine culturelle : les réseaux de culture succursaliste qui viennent ensuite à la franchise ont l'habitude de la centralisation des décisions. Leur degré de directivité serait supérieur à celui des réseaux de culture franchise. D'autre part, le secteur d'activité : certains secteurs ont un fort degré de directivité du fait du modèle économique sous-jacent. Par exemple, dans les concepts *discount* (restauration rapide, alimentation, fleurs coupées etc.), le niveau de prix ne peut être atteint qu'avec une très grande standardisation des procédures qui laissent peu de place à la liberté du franchisé ; Enfin, la maturité : avec la puissance accrue du réseau, la tête de réseau a tendance à renforcer le degré de directivité imposé aux franchisés. Notre apport consiste à avoir souligné les conséquences de la hausse du degré de directivité sur la relation entre franchiseur et franchisé. La première conséquence est l'évolution du profil des nouveaux franchisés : moins nombreux, plus sélectionnés, plus âgés aussi, ils doivent s'acquitter d'un droit d'entrée plus élevé. Ils attendront un retour sur investissement à la hauteur de l'effort financier et accepteront le degré de directivité supérieur en échange d'un profit élevé. Plus délicate est la transition pour les franchisés en place, surtout s'ils sont attachés à leur indépendance. Toutefois, la directivité semble d'autant plus admise par les franchisés que le système de réussite est efficace et la satisfaction financière des franchisés élevée : dans ce cas, le management est caractérisé par une légitimité et un pouvoir fort associé à un niveau de confiance élevé. Cela nous amène à formuler plusieurs recommandations pour le pilotage de la relation franchiseur-franchisés.

3.4. RECOMMANDATIONS MANAGERIALES POUR LE PILOTAGE DE LA RELATION FRANCHISEUR-FRANCHISES

Les changements liés aux phases de développement et aux événements-ruptures sont vécus comme des facteurs d'incertitude par les franchisés et rendent complexe le pilotage de la relation. Trois recommandations générales peuvent être formulées pour emporter l'adhésion :

- Accroître la satisfaction des franchisés en tant que membres du réseau : plus le franchiseur creuse l'avantage concurrentiel du réseau et le différentiel de savoir-faire avec les concurrents, plus sa légitimité renforcée facilitera l'acceptation des changements ;

- Développer les instances de dialogue au sein du réseau avec un double objectif : créer des liens sociaux entre la tête du réseau et les franchisés et entre les franchisés eux mêmes et donner un espace pour discuter les décisions stratégiques prises (voire les valider dans certains cas). Elles peuvent prendre la forme de commissions thématiques sur des sujets précis (la communication externe, l'évolution du mix-marketing, celle du savoir-faire etc.) ou de commissions à compétence générale qui débattent de sujets variés intéressant le réseau.

- Donner des signes forts et constants de sa volonté de considérer l'intérêt mutuel du franchiseur, du réseau et de chaque franchisé : le franchiseur pourra par exemple prévoir une dissymétrie dans la longueur de l'engagement contractuel et donner aux franchisés la liberté de sortir du réseau à tout moment (après un premier contrat et avec un préavis raisonnable). Il a intérêt par ailleurs à suivre les projets et objectifs des franchisés de manière individualisée, pour tenir compte du rythme et des contraintes de chacun d'entre eux et à user de souplesse quand nécessaire.

Au delà de ces recommandations générales, des recommandations peuvent être formulées pour chaque phase du cycle de vie et chaque événement-rupture. Elles sont exposées (colonne de droite) au coté des risques perçus (colonne de gauche) dans le tableau 4 ci-après.

Tableaux 4. Recommandations managériales détaillées pour chaque phase de développement et chaque événement-rupture.

Risques perçus	Recommandations
Phase de décollage du réseau de franchise	
-savoir-faire encore flottant (et sa protection) -faibles moyens -erreurs de recrutement	Savoir séduire des candidats à la franchise -par un système de réussite clair, distinctif, innovant, et éprouvé -par la qualité relationnelle : insister sur les liens unipersonnels, la proximité, la disponibilité
Phase de croissance du réseau de franchise	
-crise de direction et d'autonomie -obsolescence/ évolution insuffisante du savoir-faire, dégradation du système de réussite par rapport aux offres concurrentes ou nouveaux entrants	Tendre vers la confiance organisationnelle : -savoir garder une proximité avec les franchisés mais en même temps s'entourer de collaborateurs compétents, crédibles et stables -renforcer la puissance du système de réussite (marque, savoir-faire)
Phase de maturité du réseau de franchise	
- risque relationnel si les franchisés acceptent mal le plus fort degré de directivité -courbe démographique déséquilibrée : augmentation de l'âge moyen des franchisés (risque de renouvellement brutal, dans un temps court)	-savoir persuader, concilier management par le contrat et management par la persuasion -gérer les sorties, dont le nombre s'accroît et le phénomène du renouvellement (« les pionniers disparaissent ») -gérer l'évolution du savoir-faire
Phase de relance après déclin du réseau de franchise	
-difficultés liées à la transition : coexistence dans le réseau d'anciens et de nouveaux franchisés, de PDV à l'ancien et au nouveau concept	-séduire de nouveaux franchisés : passe par un concept renouvelé et la reconquête des clients finaux -Imposer les décisions stratégiques nouvelles (et de nouveaux investissements) aux anciens franchisés
Changement de périmètre du réseau de franchise (croissance externe)	

-changements dans le rapport de force -conflits de territorialité -chocs des cultures	-rassurer les franchisés (des deux réseaux) en communiquant sur les points forts du nouveau groupe (puissance accrue du réseau sur son marché, avantage en terme d'image, d'économie d'échelle etc.), les orientations stratégiques, répondre aux interrogations -convaincre : participer financièrement aux investissements des franchisés « absorbés » que l'on souhaite garder dans le réseau, éventuellement renégocier la durée de leur contrat -traiter très vite et dans la plus grande intelligence et transparence, les cas de doublons, favoriser la négociation -gérer le choc des cultures : créer des liens entre les franchisés des deux réseaux, faire parrainer les franchisés « absorbés » par les franchisés du réseau acheteur, impliquer ces derniers dans la formation des nouveaux entrants
Risques perçus	Recommandations
Changement de stratégie quant au statut des points de vente (mixité)	
-si décision d'accroître la proportion de points de vente succursalistes : changement dans le rapport de force, appropriation des magasins franchisés par le franchiseur (notamment les meilleurs emplacements), perte d'indépendance -si décision d'accroître la proportion de points de vente franchisés : risque de désengagement du franchiseur, d'investissements et d'apports moindres, de perte de contact avec le consommateur	-renforcer la confiance conjointement au pouvoir perçu : renforcer le système de réussite, veiller à garder intacte la satisfaction à l'égard de la rémunération, renforcer les instances de dialogue pour impliquer les franchisés qui le souhaitent, permettre l'expression et jouer la synergie en utilisant la force de proposition des franchisés -rassurer, expliquer la stratégie du franchiseur
Changement de propriétaire du réseau	
peur de la nouvelle équipe, questionnement sur sa légitimité, ses intentions, sa compétence	-asseoir sa légitimité (par exemple par sa réputation mais aussi des investissements financiers et managériaux) -user de persuasion pour imposer en douceur ses décisions
Changement de stratégie marketing	
obligation d'investir pour le nouveau concept Peur de disparaître si les caractéristiques de son PDV ne correspondent plus au concept	En cours de contrat : convaincre, exposer les études, les résultats des magasins tests, user de la force de conviction des franchisés qui ont participé à la définition du nouveau concept et/ ou à la phase de test, présenter des comptes de résultats prévisionnels avec le nouveau concept ; montrer l'exemple : mettre ses propres magasins aux normes du nouveau concept très rapidement ; participer au financement des nouveaux investissements (occasion de renégocier les termes du contrat, l'allonger dans les secteurs où la fidélisation du franchisé est recherchée) ; anticiper, planifier le changement longterm à l'avance, prévoir un plan de mise aux normes A l'approche du terme du contrat, éventuellement user de son pouvoir coercitif (non renouvellement)

CONCLUSION

Cette communication avait pour objet d'étudier le cycle de vie d'un réseau de franchise, les événements-ruptures qui jalonnent sa vie et les conséquences de ces évolutions sur la relation entre un franchiseur et ses franchisés. Il est le premier volet d'une recherche consacrée à l'amélioration du pilotage des réseaux de franchise. Il sera prolongé par l'étude

des autres cycles de vie identifiés, notamment du cycle de vie du franchisé dans son réseau (de l'apprentissage du savoir-faire à la cession du point de vente) et du cycle de vie du secteur d'activité, qui ont également une influence sur la nature de la relation de franchise.

Références bibliographiques

- Anderson E. (1984), The Growth and Performance of Franchise Systems : Company versus Franchisee Ownership, *Journal of Economics and Business*, 36, 421-431.
- Assens C. (2003), Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances, *Management international*, 49-59.
- Baudry B. (1999), L'apport de la théorie des organisations à la conception néo-institutionnelle de la firme, une relecture des travaux de O.E. Williamson, *Revue Economique*, 50(1), 45-69.
- Bertaux D. (1997), *Les récits de vie, perspective ethnosociologique*, Nathan Université, Sociologie, collection 128.
- Bradach J.L. (1997), Using the Plural Form in the Management of Retail Chains, *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303.
- Caves R. E., Murphy W. F. (1976), Franchising : Firms, Markets, and Intangible Assets, *Southern Journal of Economic*, 42, 572-586.
- Chaudey M., Fadario M. (2004), Franchising and Alternative Forms of Contract to Organize Vertical Restraints : Evidence from French Networks, in Windsperger G., Cliquet G., Hendrikse G., Tuunanen M. (sous la direction de), *Economics and Management of Franchising Networks*, Physica-Verlag, 127-142.
- Cliquet G. et al. (1998), 10 auteurs, *Les réseaux mixtes franchise/succursialisme : complémentarité ou antagonisme ?*, Rapport, Recherche commanditée par la Fédération Française de la Franchise, Université de Rennes 1, CREREG.
- Cliquet G. et Nguyen M.-N. (2004), Innovation Management within the Plural Form Network, dans Windsperger G., Cliquet G., Hendrikse G. et Tuunanen M. (Sous la direction de), *Economics and Management of Franchising Networks*, Physica-Verlag, 109-125.
- Combs J.G., Michael S.C., Castrogiovanni G.J. (2004), Franchising : A Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity, *Journal of Management*, 30(6), 907-931.
- Croonen E. (2006), *Strategic Interactions in Franchise Relationships*, Thèse de doctorat, Université de Groningen, Faculty of Management and Organization, Finlande, 371 p.
- Dant R.P., Paswan, A.K., Kaufman P.J. (1996), What we Know about Ownership Redirection in Franchising: a Meta-Analysis, *Journal of Retailing*, 72 (4), 429-444.
- Davidson W.R., Bates A.D., Bass S.J. (1976), The Retail Life Cycle, *Harvard Business Review*, 89-96.
- Dean J. (1950), Pricing Policies for New Products, *Harvard Business Review*, nov-déc, 28-36.
- Dwyer F. R., Schurr P.H., Oh S. (1987), Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 51, avril, 11-27.
- Elango B. et Fried (1997), Franchising Research : a Literature Review and Synthesis, *Journal of Small Business Management*, 35 (3), July, 68-81.
- Fédération Française de la Franchise, Banque Populaire, CSA (2007), *Enquête annuelle sur la franchise*, 65 pages.
- Fenneteau H. (1997), Cycle de vie du produit, dans Simon Y. et Joffre P., Dir., *Encyclopédie de gestion* (éd.), Tome 1, 888-914.
- Floyd C., Fenwick G. (1999), Towards a Model of Franchise System Development, *International Small Business Journal*, 17, 32-48.

- Forgues B., Fréchet M., Josserand E. (2006), Relations interorganisationnelles, Conceptualisation, résultats et voies de recherche, introduction du numéro spécial sur les relations interorganisationnelles, *Revue Française de Gestion*, 164, mai, 17-31.
- Frazer L. (2001), Causes of Disruption to Franchise Operations, *Journal of Business Research*, 54(3), 227-234.
- Frazier G.-L. (1999), Organizing and Managing Channels of Distribution, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 27(2), 226-240.
- Greiner L. (1972), Evolution and Revolution as Organizations Grow, *Harvard Business Review*, July-August, 50(4), 37-46.
- Hollander S. C. (1960), The Wheel of Retailing, *Journal of Marketing*, 25 July, 37-42.
- Hoy F. (1994), The Dark Side of Franchising, *International Small Business Journal*, 12(2), 26-38.
- Hunt S.-D. (1973), The Trend Toward Company-Operated Units in Franchise Chains, *Journal of Retailing*, 49, 3-12.
- Kale P., Singh H., Perlmutter H. (2000), Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances : Building Relational Capital, *Strategic Management Journal*, 21, 217-237.
- Kaufmann P.J., Ragan V.K. (1990), A Model for Managing System Conflict During Franchise Expansion, *Journal of Retailing*, 66(2), 155-173.
- Lillis C. M., Narayana C. L., Gilman J. L. (1976), Competitive Advantage Variation over the Life Cycle of a Franchise, *Journal of Marketing*, 40, 77-80.
- Mac Nair P.P. (1957), Significant Trends and Development in the Postwar Period, dans A.B. Smith (ed), *Competitive Distribution in a Free High Level Economy and its Implications for the University*, Pittsburgh, University of Pittsburg Press, 17-22.
- Manolis C., Dahlstrom R. et Nygaard A. (1995), A Preliminary Investigation of Ownership Conversions in Franchised Distribution Systems, *Journal of Applied Business Research*, 11(2), 1-8.
- Miles N.B., Huberman A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2^{ème} édition, traduit de l'anglais par Martine Hlady Rispal, Révision scientifique Jean-Jacques Bonniol, De Boeck Université.
- Morgan G. (1989), *Images de l'organisation*, Les Presses de l'Université Laval, Québec.
- Montmorillon (De) B. (1998), Croissance de l'entreprise, *Encyclopédie de Gestion, Economica*, Paris, Deuxième édition, 854-877).
- Oxenfeldt A.R., Kelly A.O. (1969), Will Successful Franchise Systems Eventually Become Wholly-Owned Chains ?, *Journal of Retailing*, 44, 69-83.
- Pénard T., Raynaud E. et Saussier S. (2004), « Théories des contrats et réseaux de franchise », *Revue Française d'économie*, 4(XVIII), 151-191.
- Rey A., Rey- Debove J. (2001), *Le petit Robert, Dictionnaire de la langue française, alphabétique et analogique*, Editions Le Robert, Paris Xième, 2171 p., version électronique.
- Rubin P. H. (1978), The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract, *Journal of Law and Economics*, 21, 222-239.
- Van de Ven A. H. (1992), Suggesting for Studying Strategy Process : a Research Note, *Strategic Management Journal*, 13, 169-188.
- Wadsworth F., Tuunanen M., Haines D. (2004), A Comparison of Finnish and United States Franchisee Satisfaction, dans Windsperger G., Cliquet G., Hendrikse G., Tuunanen M. (sous la direction de), *Economics and Management of Franchising Networks*, Physica-Verlag, 312-319.
- Wattel H. (1968), Are Franchisors Realistic and Successful in their Selection of Franchisees ?, *Journal of Retailing*, 44, 14-20.

Williamson O.E (1985), *The Economic Institutions of Capitalism : Firms, Markets, Relationnel Contracting*, New York, The Free Press.

Williamson O.E. (1975), *Market and Hierarchies, Analysis and Anti-Trust Implications*, New York, The Free Press.

Notes

¹ La durée moyenne des contrats de franchise est de 6 années en France (Fédération Française de la Franchise, 2007). Toutefois, les contrats étant renouvelables, la durée réelle de la relation entre un franchiseur et un franchisé est beaucoup plus longue : plusieurs décennies parfois.

² Plusieurs explications ont été avancées dans la littérature (appelée *Ownership Redirection Literature*) pour expliquer l'appropriation du réseau par le franchiseur en phase de maturité : le désir de conserver l'ensemble de la rente, les capacités financières reconstituées du fait de la taille du réseau, des droits d'entrée et des redevances encaissées, mais aussi l'accroissement des capacités managériales à mesure que l'équipe du franchiseur s'est étoffée, qui autorise une gestion en propre des magasins (Oxenfeldt et Kelly, 1969) ou encore, le souci de maintenir un niveau de qualité homogène, en contrôlant les unités « à risque » parce que trop éloignées géographiquement ou parce que le secteur d'activité favorise des comportements opportunistes des franchisés. Tel serait le cas par exemple des secteurs d'activité où le taux de réachat est faible, ce qui n'incite pas le franchisé à maintenir un bon niveau de qualité pour satisfaire ses clients : l'hôtellerie, la restauration ou encore la location de voiture (Caves et Murphy, 1976). Dans ce cas, les coûts trop élevés de contrôle des franchisés, pour maintenir les standards de qualité, inciteraient le franchiseur à revenir au succursalisme (Manolis, Dahlstrom et Nygaard, 1995). De nombreuses autres études empiriques ont été menées pour tenter de valider ces hypothèses, avec des résultats parfois contradictoires (Wattel, 1968 ; Hunt, 1973 ; Rubin, 1978 ; Anderson, 1984), probablement expliqués par des choix méthodologiques incompatibles (Dant *et al.*, 1996). Par ailleurs, Bradach (1997) aux USA et Cliquet *et al.* (1998) en France mobilisent la notion de cycle de vie pour expliquer les choix en matière de mixité.

³ Nous notons les noms imagés, faisant référence au développement biologique d'un poussin.

⁴ Mais ils partagent les profits avec le franchiseur, ce qui explique un niveau de droits d'entrée modéré.

⁵ La maturité peut être atteinte même en l'absence d'un maillage de la totalité du territoire, si par exemple un concurrent très implanté dans une région constitue un bastion limitant la pénétration de l'enseigne.

⁶ Dans l'hôtellerie, les franchisés qui ne souhaitent pas s'investir personnellement dans l'exploitation des hôtels, peuvent signer, en même temps que le contrat de franchise, un contrat de management : dans ce cas, le franchiseur choisit et encadre le manager de l'hôtel, qui reste rémunéré par le franchisé. Le salarié manager connaît alors une direction hiérarchique bicéphale, ce qui n'est pas toujours aisé à vivre.

⁷ Là encore un parallèle est facile avec les différentes formes de cycle de vie des produits.

⁸ Et touche de fait des réseaux mûrs, créés 20 à 30 ans auparavant. Le lancement de nombreux réseaux dans la décennie 1980 explique une partie des cessions actuelles.

⁹ Il arrive que le réseau absorbé garde son indépendance, son enseigne, sa direction. Dans ce cas il aura accès à la puissance d'achat et aux supports logistiques du nouveau groupe, sans subir les menaces exposées.

¹⁰ En France, voir par exemple les travaux de Cliquet *et al.* (1998), Cliquet et Nguyen (2004).

¹¹ La pratique des groupes de distribution est de financer les investissements pour les changements de concepts dans les points de vente, jusqu'à des proportions de 50 %.

¹² Une recherche doctorale (Croonen, 2006) prend en compte certains changements stratégiques pour étudier les réponses des franchisés, en mobilisant la typologie des modes de résolution de conflits (*exit*, *voice* et *loyalty*) de Hirschman (1970). Toutefois les événements-ruptures n'y sont pas étudiés en temps que tels, l'auteur n'étudie pas leur fréquence et l'étude est basée sur l'analyse de quatre réseaux d'une même industrie (*The Dutch drugstore industry*).

¹³ Élément désormais tranché par les tribunaux : la clientèle des points de vente appartient aux franchisés.

¹⁴ Après le contrat de commission-affiliation, proche de l'intégration car le stock appartient au franchiseur.

¹⁵ Par exemple, le modèle de Greiner (1972) évoque la « crise de bureaucratie », Davidson *et al.* (1976) qui étudient l'évolution des formules de distribution de détail soulignent que les contrôles doivent s'intensifier lorsque le nombre des points de vente est important. Au-delà, ne peut-on pas affirmer que tout système se rigidifie avec le vieillissement. L'analogie avec la biologie peut se poursuivre ici : avec le vieillissement, le corps humain est moins souple.