

Proposition d'un agenda de recherche néo-institutionnaliste sociologique à l'étude du déploiement de la franchise en France.

Régis Dumoulin et Claire Gauzente
GRANEM
Université d'Angers.

Correspondance :

Régis Dumoulin

Faculté de Droit, d'Economie et de Gestion
Université d'Angers
13, allée François Mitterrand
49036 Angers cedex 01

02 41 93 21 76

regis.dumoulin@univ-angers.fr

Résumé (500 signes)

L'objet de cet article est de proposer une lecture renouvelée du développement de la franchise en tant que forme organisationnelle. En s'appuyant sur le cadre d'analyse du néo-institutionnalisme sociologique, la franchise est redéfinie en tant que norme d'organisation (la norme F) qui se déploie dans un champ organisationnel complexe. Au sein de celui-ci évoluent différents acteurs majeurs : la fédération professionnelle, les leaders du marché, les bailleurs de fond. L'analyse de l'enchevêtrement de ces influences est menée. En s'appuyant sur les contributions fondatrices de DiMaggio et Powell (1983) et Meyer et Rowan (1977), un agenda de recherche inscrit dans le champ du management stratégique est formulé. Il s'intéresse tour à tour à trois "temps" ou mouvements de la norme : son émergence, sa diffusion puis son maintien ou, plus précisément, les conditions de son maintien. Sur cette base, un jeu de cinq propositions de recherche est construit et présenté.

Mots clés (5)

Franchise, institution, normes, homogénéité, structure

Proposition d'un agenda de recherche néo-institutionnaliste sociologique à l'étude du déploiement de la franchise en France.

Résumé.- L'objet de cet article est de proposer une lecture renouvelée du développement de la franchise en tant que forme organisationnelle. En s'appuyant sur le cadre d'analyse du néo-institutionnalisme sociologique, la franchise est redéfinie en tant que norme d'organisation (la norme F) qui se déploie dans un champ organisationnel complexe. Au sein de celui-ci évoluent différents acteurs majeurs : la fédération professionnelle, les leaders du marché, les bailleurs de fonds. L'analyse de l'enchevêtrement de ces influences est menée. En s'appuyant sur les contributions fondatrices de DiMaggio et Powell (1983) et Meyer et Rowan (1977), un agenda de recherche inscrit dans le champ du management stratégique est formulé. Il s'intéresse tour à tour à trois "temps" ou mouvements de la norme : son émergence, sa diffusion puis son maintien ou, plus précisément, les conditions de son maintien. Sur cette base, un jeu de cinq propositions de recherche est construit et présenté.

INTRODUCTION

La franchise est l'une des formes hybrides qui connaît le développement le plus rapide dans le domaine de la distribution des biens et des services. Formulée aux Etats-Unis dans les années 1920-1930 pour contourner les lois antitrust, elle constitue en France en particulier, et comparativement aux autres pays européens, la forme la plus utilisée pour le déploiement de réseaux de points de vente, 40% de la franchise européenne est française (source FCD : Fédération du Commerce et de la Distribution). La franchise est un accord de coopération entre, d'une part, le franchiseur détenteur d'un savoir-faire et d'un concept original et, d'autre part, un franchisé, entrepreneur indépendant, auquel est accordé le droit d'exploiter le nom et le concept du franchiseur moyennant le respect de certaines normes et le paiement de droits d'entrée puis de royalties. Cette coopération est placée sous le sceau d'une relation supposée mutuellement bénéfique au franchiseur - qui délègue le risque entrepreneurial et financier au franchisé - et au franchisé - qui profite d'une formule éprouvée par l'expérience du franchiseur et démultipliée par la force d'un réseau.

La question du choix de la structure des réseaux de points de vente est une question récurrente de la littérature (Cliquet, 2002). Les raisons portant vers le choix de la franchise sont multiples. Elles sont discutées dans le cadre de plusieurs théories qui cherchent à établir les

règles et/ou circonstances en fonction desquelles la forme retenue sera optimale - que ce soit en termes d'adaptation à l'environnement, de performance, de contrôle ou de survie.

L'objet de cet article est de s'intéresser à la forme franchise sous l'angle de sa diffusion, ou, a minima, de sa persistance. Notre thèse est que le déploiement de cette forme organisationnelle ne s'explique pas exclusivement en termes d'arguments économiques ou de structure de propriété mais peut l'être également par une analyse en termes de normes institutionnelles. Cette analyse permet alors d'ouvrir des voies de recherche fécondes sur la propagation d'une forme organisationnelle qui représente un poids économique important en France. Le courant néo-institutionnaliste sociologique (NIS) porté par Meyer et Royan (1977) et DiMaggio et Powell (1983) est donc mobilisé pour fournir une lecture de la franchise en des termes renouvelés et proposer un agenda de recherche. Il ne s'agit donc pas de balayer les arguments proposés dans la littérature existante mais bien d'enrichir l'explication de la persistance de la franchise.

Cet article est organisé autour de cinq sections. La première est consacrée à une synthèse des analyses théoriques portant sur les raisons de choix de la franchise en tant que forme organisationnelle pour le dirigeant d'un réseau. La deuxième présente les principaux arguments du courant NIS et montre son intérêt du point de vue de l'analyse de la franchise. Les trois sections suivantes ont pour objet le développement de l'agenda de recherche fondé sur les trois piliers classiquement identifiés dans l'analyse NIS. Elles s'attachent donc respectivement à développer des propositions de recherche illustrant les dimensions normative, cognitive et coercitive de la norme institutionnelle portant vers le choix de la franchise. Pour conclure, nous traçons quelques perspectives théoriques, méthodologiques et managériales découlant de cet agenda.

1. LE RECOURS A LA FRANCHISE : ETAT DES RECHERCHES

Deux niveaux d'analyse peuvent être identifiés, le niveau micro-économique correspondant à l'analyse des choix d'organisation et le niveau macro-économique traitant des alternatives d'organisation.

Au niveau micro-économique, comme le souligne Cliquet (2002) le choix de la franchise a été expliqué par deux principales approches : l'analyse en termes de structures de propriété et

l'analyse en termes de recherche de performance. La première renvoie à des arbitrages régissant les problématiques de contrôle et d'incitations appuyées sur les théories de l'agence et des coûts de transaction, tandis que la seconde se focalise plus spécifiquement soit sur la minimisation des coûts d'agence et de transaction soit sur la maximisation des ressources (théories *resource-based* et de la dépendance envers les ressources).

Le recours à la franchise a été théorisé par Oxenfeldt et Kelly (1968-1969) comme une étape transitoire. Les arguments qui sous-tendent cette théorie sont la rareté des ressources financières et managériales, qui font défaut à une entreprise en expansion. Les entreprises jeunes et de taille réduite ont des difficultés à la fois à lever des fonds sur les marchés financiers et à rémunérer des managers expérimentés. De plus, elles n'ont pas une connaissance fine des marchés locaux. Franchiser est donc un moyen de pallier la rareté des ressources, et permet au franchiseur *via* des franchisés de se développer rapidement et de générer des économies d'échelle au niveau des achats et du marketing (Caves et Murphy, 1976) afin de peser sur les marchés plus que par développement propre. Lorsque la franchise s'est développée et que les contraintes sur les ressources rares tendent à disparaître, c'est à dire quand les réseaux arrivent à maturité, le franchiseur souhaitera maximiser sa rente en devenant propriétaire du réseau de vente. Oxenfeldt et Kelly (*op. cit.*) postulent qu'il cherchera à racheter les points de vente franchisés. La croissance de la franchise ne serait donc pas linéaire.

Toutefois, ce retour à la propriété est loin d'être systématique (Cliquet, 2002). En effet, le franchiseur profite de la meilleure connaissance du marché qu'ont les franchisés, qui en sont plus proches (Minkler, 1990). Il peut également craindre un éclatement de son réseau dès lors que la redirection de propriété désolidarise l'ensemble (Strutton, Pelton et Lumpkin, 1995). Cette redirection est alors souvent limitée aux points de vente les plus performants ou les plus proches du franchiseur, à des fins de contrôle organisationnel ou de standardisation de l'offre (Caves et Murphy, *op. cit.*). Dès lors, le recours à la franchise demeure car la rareté des ressources notamment financières perdure et le capital du franchisé est supposé moins cher que le capital nécessaire à la possession du réseau (Lafontaine, 1992). D'autre part, le contrat de franchise incite le franchisé à gérer son point de vente plus efficacement que ne le serait une succursale (Lafontaine et Kaufmann, 1994). La franchise est ainsi un mode majeur de structuration de la distribution, qui perdure (Cliquet, *op. cit.*).

Par ailleurs, la relation franchiseur - franchisé est une relation d'agence dans la mesure où le franchiseur (principal) délègue au franchisé (l'agent) une faculté décisionnelle (Jensen et Meckling, 1976). Partant du principe théorique de la maximisation de l'intérêt individuel, bon nombre de recherches se sont attachées à étudier le comportement de *free rider* des franchisés (Caves et Murphy, op. cit. ; Brickley et Dark, 1987 ; Lafontaine, 1999 ; Michael 2000). Pour l'initiateur d'un réseau, l'alternative est celle de la succursale ou de la franchise, tous deux générateurs de coûts d'agence dès lors que les buts des individus ne sont pas convenablement alignés (Rubin, 1978). Deux problèmes d'agence - verticaux et horizontaux - sont mis en relief. Verticaux, ces phénomènes d'agence ont trait à l'incitation comparée d'un management interne, plus coûteux en contrôle comportemental, et la franchise des points de vente, plus rémunératrice, car reliée à la propriété et à l'effort du franchisé. On retrouve ici des aspects développés par Lafontaine et Kaufmann (op. cit.). Le co-alignement incitatif est mieux assuré par la franchise. Horizontaux, ils concernent les comportements de passagers clandestins (*free-rider*) autour de l'usage de l'image de marque (Klein, 1995) et de la dispersion géographique des franchises (Rubin, op. cit., Brickley et Dark, op. cit.). Pour Combs et alii (2004) le recours à la franchise est davantage justifié par les problèmes d'agence verticaux qu'horizontaux

En termes d'analyse macro-économique, l'écologie des populations, initiée par Hannan et Freeman (1977), s'intéresse à l'évolution des formes organisationnelles selon une perspective darwinienne. La concurrence entre les formes organisationnelles existantes est sanctionnée par la survie de la forme la plus adaptée à l'environnement, lequel est conceptualisé comme filtrant (Durand, 1998).

Plus précisément, dans le domaine de la franchise, Perrigot (2003) et Perrigot, Cliquet et Mesbah (2004) soulignent que la théorie de l'écologie des populations permet d'examiner la survie des réseaux de franchise. A la suite des analyses de Shane (1996, 1998), les facteurs pesant sur la survie de la forme franchise sont au nombre de trois : l'accès à des ressources nécessairement limitées, l'obsolescence postulée des formes organisationnelles et la densité de la population accroissant la concurrence.

Chacune de ces perspectives apporte un éclairage intéressant sur le choix d'organisation qu'est la franchise, mais n'éclaire qu'une partie du phénomène. En effet, pour Combs et alii (op. cit.), les deux cadres d'analyse micro-économiques ne traitent pas complètement du

recours à la franchise et de son évolution. Ils avancent deux explications : la première est que ce recours n'est pas leur préoccupation majeure, la seconde est que, focalisés sur des aspects techniques de performance – au sens de Scott (1987), ils négligent la réalité sociale dans laquelle se déroule l'action économique (Roberts et Greenwood, 1997). De la même manière, l'écologie des populations, en ne retenant de l'environnement que son aspect sélectif et son caractère matériel, souffre des mêmes travers (Rojot, 2005). De plus, elle nie, au moins dans sa version initiale, la possibilité d'une action volontariste, d'essence adaptative, de la part des responsables d'organisations. A la différence de l'écologie des populations, le néo-institutionnalisme sociologique (NIS) retient une définition de l'environnement qui est ancré dans le système social et qui autorise, dans une certaine mesure, une conduite stratégique (Oliver, 1991). Cette dernière ne repose alors pas uniquement sur des contraintes économiques, mais intègre des préoccupations liées à la recherche de conformité au modèle dominant (DiMaggio et Powell, op. cit.).

Néanmoins, les recherches s'intéressant à la franchise sous l'angle du NIS sont rares (Combs et alii, op. cit.), plus encore que celles mobilisant l'écologie des populations. Au plan empirique, le travail de Shane et Foo (1999) examine les effets de la légitimité cognitive et sociopolitique ainsi que de l'empreinte initiale sur la survie d'un important échantillon de nouvelles chaînes de franchise aux USA sur une période allant de 1979 à 1996. Ils démontrent que la probabilité de survie de la franchise augmente avec le développement de la légitimité du franchiseur, mesuré à l'aide de variables telles que l'âge, la taille et le degré de certification par des organismes externes. La pérennité de la franchise apparaît liée au comportement du franchiseur qui se plie aux exigences de son environnement institutionnel.

2. FRANCHISE ET NEO-INSTITUTIONNALISME SOCIOLOGIQUE : ELEMENTS DE CADRAGE

La rareté des travaux justifie de poursuivre les réflexions issues du NIS pour comprendre la diffusion et le maintien de la franchise en tant que forme organisationnelle. Or, pour Scott (op. cit.), travailler sur le NIS nécessite d'abord de se référer à une branche précise de la théorie. Notre travail s'inscrit dans la lignée de ceux de Meyer et Rowan (op. cit.) et de Zucker (1977). Empruntant aux travaux de Berger et Luckmann (1967), Meyer et Rowan ont défini l'institution comme une réalité sociale émanant des comportements et des habitudes de pensée et conditionnant l'action individuelle. Pour ces auteurs, l'institutionnalisation est un

processus de légitimation : la constitution de véritables mythes ou normes renforce l'apparition, l'acceptation et la diffusion de certaines structures. Ces normes peuvent être légitimées indépendamment de leur impact sur l'efficacité des organisations qu'elles promeuvent.

DiMaggio et Powell (op. cit.) s'inscrivant dans cette école de compréhension des rapports entre institutions et structures organisationnelles, placent les acteurs de l'organisation en situation de choix de structure guidés voire contraints par les normes en vigueur dans leur environnement. Les auteurs postulent l'importance de l'homogénéisation des formes organisationnelles en raison de la recherche de légitimité.

Le néo-institutionnalisme sociologique que nous mobilisons propose ainsi une lecture des choix des modes d'organisation de la firme à partir de l'analyse des normes, valeurs et règles en vigueur dans l'environnement (Oliver, 1997). Pour Meyer et Rowan (op. cit.), l'accent est mis sur les éléments culturels, cognitifs et normatifs. Les structures se développent et se diffusent par imitation ou recherche de conformité, amenant une légitimité qui pourra donner accès à des ressources importantes ou élever le niveau de performance de la firme (Deephouse, 1996). L'action des managers est contrainte par des relations sociales et des normes de comportement. La rationalité économique est reléguée au second plan par la rationalité mimétique (de Montmorillon, 1999 ; Roberts et Greenwood, op. cit.). Nous considérons, à l'instar de Tolbert et Zucker (1996), que le NIS permet de compléter la vision de l'environnement organisationnel traditionnellement admise dans la recherche en gestion.

Dans ce cadre, la mobilisation du NIS pour comprendre le développement de la franchise nous conduit à appréhender le choix de cette forme d'organisation comme le fruit d'une pression institutionnelle, laquelle se fonde sur les trois sources identifiées par DiMaggio et Powell (1991) : la source normative, la source cognitive ou mimétique et la source coercitive. Le choix de la franchise est alors conceptualisé comme une mise en conformité avec une norme d'organisation - que nous nommerons la norme d'organisation F – pour les réseaux de points de vente.

3. L'EMERGENCE DE LA NORME F : LA SOURCE NORMATIVE

La pression normative vers la conformité à la franchise provient prioritairement, selon DiMaggio et Powell (1991), de la professionnalisation, laquelle est définie comme "*les efforts déployés par les membres d'une profession pour définir les conditions et méthodes de leur travail et pour contrôler 'la production des producteurs'*". Le fruit de ces efforts, contrairement à la règle, ne contraint pas le comportement par la menace d'une sanction mais guide et incite à l'adoption de certains comportements préférentiellement à d'autres. Dans ce cadre, le rôle des agences de régulation et associations professionnelles dans la structuration des champs organisationnels¹ est essentiel (Halliday, Powell et Granfors, 1987 ; Dobbin et Dowd, 1997 ; Greenwood, Suddaby et Hining, 2002).

Dans le processus de changement institutionnel décrit par Tolbert et Zucker (op. cit.) et qui comprend quatre grandes phases (innovation, habitude, objectivation puis sédimentation), le rôle des groupes d'influence est crucial : "*l'institutionnalisation complète d'une structure dépend des effets conjoints suivants : une faible résistance de la part des groupes d'opposition, un soutien culturel et une promotion continue par des groupes d'influence et une relation positive avec les buts recherchés*" (p. 184).

Ce rôle central des associations professionnelles remplit trois fonctions qui contribuent toutes au développement de l'institution (Greenwood, Suddaby et Hinings, 2002). Les associations jouent un rôle d'auto-représentation qui renforce la cohésion interne et conforte les idées qui circulent. En outre, les associations négocient avec l'environnement politico-économique. Cette activité leur permet tout à la fois de diffuser des normes à l'extérieur et d'élaborer et d'affiner des "meilleures pratiques" pour leurs membres. Enfin, elles jouent un rôle de veille et d'anticipation, ce qui permet à la communauté professionnelle de mieux s'adapter aux évolutions de l'environnement juridique, technologique et économique. Les associations professionnelles sont donc sources de normalisation, mais aussi de diffusion des normes secrétées auprès de leurs membres.

Dans le cas de la norme F, la pression normative émanant de la fédération professionnelle peut être retracée au travers du comportement de la fédération française de la franchise (FFF), de son histoire et la "codification" du champ qu'elle a engendrée, y compris au plan juridique.

Le cadre réglementaire de la franchise se décline aux niveaux européen et français, chacun régissant des aspects différents. Le cadre européen (Allam et Le Gall, 1999) définit la franchise comme "un accord" par lequel *"une entreprise, le franchiseur, accorde à une autre, le franchisé, en échange d'une compensation financière directe ou indirecte le droit d'exploiter une franchise dans le but de commercialiser des types de produits et/ou de services déterminés"*. Pour que cet accord soit valable, il doit présenter impérativement trois caractéristiques :

- Le franchiseur met à disposition du franchisé un nom ou une enseigne dont la présentation uniforme doit être respectée,
- Le franchiseur doit communiquer au franchisé un savoir-faire,
- Le franchiseur doit fournir de manière continue au franchisé une assistance commerciale ou technique pendant la durée de l'accord.

Le cadre français complète ces aspects en limitant les effets – tant redoutés dans les théories contractualistes - de l'opportunisme. La loi Doubin (31 décembre 1989) vise les relations de franchise mais également les systèmes de distribution comme la concession, la licence de marque, etc. Elle s'applique à *"toute personne qui met à disposition d'une autre personne un nom commercial, une marque ou une enseigne, en exigeant d'elle un engagement d'exclusivité ou de quasi-exclusivité pour l'exercice de son activité"* (article 1^{er}) et concerne l'information pré-contractuelle donnée au futur franchisé.

Ces éléments réglementaires s'appliquent, de toute évidence, à toute organisation souhaitant se développer, de manière exclusive ou partielle, à l'aide de points de vente franchisés. Ils trouvent écho auprès de l'ordre privé, représenté en France par la FFF qui diffuse non seulement les textes réglementaires mais véhicule également sa propre vision de la relation de franchise et encourage le déploiement de cette norme organisationnelle.

Au plan normatif, la Fédération Française de la Franchise, créée en 1972, joue un rôle essentiel dans la structuration du champ et ce, même si tous les réseaux de franchise ne sont

¹ Le champ organisationnel est défini par DiMaggio et Powell (1983) comme l'ensemble des parties prenantes à une activité socio-économique.

pas adhérents de la FFF. La mission que se donne la FFF est triple : Représenter, Promouvoir, Défendre la franchise comme forme de commerce associé.

Les actions volontaristes de la FFF en témoignent. Cette dernière met à disposition des franchiseurs et des franchisés, futurs ou actuels, des informations, des conseils, des salons, de la formation (continue et initiale), des services de médiation. Elle a été à l'origine de la rédaction du code de déontologie de la franchise adopté par la fédération européenne en 1991.

Son rôle ne se limite pas à l'aspect normatif. Par le développement de ses activités, la FFF contribue également à l'émergence d'un cadre partagé d'appréhension de la franchise. Au plan cognitif, on assiste à l'émergence d'idées "toutes faites" sur la franchise.

Les principales idées véhiculées auprès des responsables de réseaux sont les suivantes : la franchise est un moyen rapide de développer un concept (couverture du territoire), elle permet de minimiser les risques (notamment financiers qui sont reportés sur le franchisé), et autorise le contrôle de la distribution.

La mise en avant de ces avantages s'accompagne d'une rhétorique puissante illustrée par plusieurs extraits du site de la FFF. La franchise y est présentée comme LA solution organisationnelle la plus efficace pour le développement d'un réseau de points de vente : "*La Franchise, aujourd'hui : un choix stratégique qui a fait ses preuves.*" Elle est présentée comme offrant des garanties sur tous les fronts d'évaluation classiques d'une organisation : "*Aujourd'hui, la franchise européenne, en se donnant des règles de conduite, s'est largement affranchie de sa grande sœur américaine et a fourni la preuve de son efficacité, de ses qualités d'accélérateur de croissance, de multiplicateur économique (effets de leviers), elle a fait la preuve de cette souplesse qui lui permet aujourd'hui d'accompagner et d'infléchir les mutations et changements en cours.*" Elle est affirmée comme une solution durable pour les choix d'aujourd'hui et de demain : "*La franchise va gagner le pari de l'avenir... Parce qu'elle est la seule forme de commerce qui a canalisé la confrontation de deux partenaires forts, profondément impliqués dans le combat quotidien qui les anime...*"

Si l'on reprend les critères favorables à l'émergence d'une institution tels qu'établis par Tolbert et Zucker (op. cit.), il est frappant de constater à quel point le cas de la franchise, en tant que norme d'organisation, les satisfait (tableau 1).

Tableau 1. Conditions pour l'émergence d'une institution selon Tolbert et Zucker (1996) et application au cas de la franchise

Conditions théoriques	Observations sur le cas de la franchise
Faible résistance des groupes opposants	Pas de fédération du succursalisme
Soutien continu et promotion	Fédération professionnelle (FFF) Soutien du ministère de l'économie à la FFF
Corrélation positive avec les buts recherchés	Emission de normes quant aux buts (FFF) Financement de travaux universitaires.

Ces idées partagées par les franchiseurs, les candidats à la franchise et les franchisés (Kalika et alii, 1999 ; Gauzente, 2002), le sont également par les partenaires financiers, en l'occurrence les banquiers (particulièrement la Banque Populaire et la Société Générale) qui dédient des moyens spécifiques à l'accompagnement des futurs franchiseurs ou franchisés et appuient les initiatives de la profession.

Ayant été promue et raffinée par la fédération professionnelle, la norme d'organisation F se présente d'emblée comme une des branches de l'alternative d'organisation des nouveaux réseaux de points de vente. Le caractère incitatif de la norme F conduit alors à des choix d'organisation en faveur de la norme de la part des nouveaux entrants. Deux propositions de recherche sont alors avancées.

P1 : Les nouveaux entrants adoptent prioritairement la norme d'organisation F.

Par ailleurs, elle conduit également à la généralisation du recours à cette forme dans les réseaux de points de vente, dans la transformation de la structure existante. Ils l'intègrent comme une composante de leur structure, qu'ils orientent vers la franchise plus que vers le succursalisme ou tout autre forme de distribution.

P2 : Le nombre de réseaux de points de vente incorporant la norme F est en expansion.

4. LA DIFFUSION DE LA NORME F : LA SOURCE COGNITIVE ET MIMETIQUE

La diffusion d'une norme suppose, non seulement, sa prise en compte par les acteurs dans un processus d'intériorisation mais également sa traduction opérationnelle dans les actions engagées.

Pour Meyer et Rowan (op. cit.), les normes institutionnelles peuvent être considérées comme ayant force de loi. L'institutionnalisation est vue comme un processus social par lequel les individus en viennent à accepter une définition partagée de la réalité sociale, dont la validité est perçue comme indépendante des buts individuels de l'acteur, et acceptée comme allant de soi (*taken-for-grantedness*). C'est la production d'une compréhension partagée sur ce qui est approprié, qui correspond à un processus de création de sens (Zucker, 1983, p.5). Il en résulte l'émergence d'une institution cognitive, définie comme les habitudes de pensée desquelles vont découler des pratiques et des comportements (Berger et Luckmann, op. cit.). La même idée se retrouve chez Bettis et Prahalad (1995) dans le concept de logique dominante. Définie comme un "patrimoine génétique informationnel" issu de l'observation de l'environnement, elle prédispose l'organisation à des réponses stratégiques conditionnées au sein d'un même secteur. Les acteurs intériorisent une certaine représentation de leur monde qui les conduit à se limiter à une seule perspective ou à des perspectives réduites (Fligstein, 1990 ; Greenwood et Hinings, 1996). Ce processus est renforcé par la rationalité limitée des acteurs (Cyert et March, 1963 ; March et Simon, 1958) qui peuvent juger leur choix structurel comme étant un mode d'organisation satisfaisant (*satisficing*) obérant alors la recherche d'un design organisationnel optimal. Les contraintes cognitives liées à la rationalité limitée restreignent donc le nombre d'alternatives considérées par les acteurs en place. Appliquée à la franchise, la norme d'organisation F conduit les acteurs à considérer le choix de la franchise comme un mode d'organisation incontournable dans la distribution.

P3 : La norme d'organisation F est perçue par les acteurs comme la forme dominante d'organisation et de développement d'un réseau de points de vente.

Cet enfermement cognitif conduit donc plus fréquemment à des arbitrages d'essence mimétique en vertu du caractère donné, évident de la norme. Pour Tolbert et Zucker (op. cit.)

institution et action ne sont pas contradictoires puisque, pour être institutionnelle, une structure doit générer de l'action. Les constructions sociales deviennent des réalités partagées par l'ensemble des acteurs de la franchise. Ainsi lorsqu'une structure s'affirme comme une forme incontournable, la réponse des acteurs doit être conforme à l'institution cognitive. L'analyse néo-institutionnelle souligne que les acteurs font des choix à tout moment et s'inspirent des expériences des autres faites en pareille situation (DiMaggio et Powell, op. cit.). Ces choix sont influencés à la fois par les contraintes cognitives engendrées par la rationalité limitée et par des facteurs institutionnels. Ces contraintes cognitives entraînent l'impossibilité d'associer avec certitude une forme d'organisation à une performance donnée, cette performance étant elle-même sujette à de nombreuses contingences. Il en résulte que, pour Teece (1981), l'évaluation d'un mode d'organisation est fondée davantage sur la performance globale d'une population d'organisations que sur la performance réelle de la structure. On retrouve ici l'idée d'isomorphisme (DiMaggio et Powell, op. cit.) : les organisations tendent à imiter le comportement supposé adapté de quelques acteurs phares.

Ainsi, dans le prolongement de la proposition P3, la stratégie des acteurs sur le terrain s'élaborera de façon mimétique en privilégiant le choix de la franchise.

P4 : La norme d'organisation F, intériorisée, oriente les comportements des acteurs. Les ouvertures de nouveaux points de vente des réseaux se font majoritairement sous forme franchise.

5. LA PERSISTANCE DE LA NORME F : LA SOURCE COERCITIVE

La pression coercitive promeut la conformité par l'intermédiaire d'un système de règles et de sanctions. Ces dernières peuvent être formelles ou informelles mais DiMaggio et Powell (op. cit.) soulignent le rôle indéniable de l'environnement juridique des organisations.

Dans ce cadre, la mise en place d'une législation spécifique aux plans européens et français peut expliquer le déploiement de la franchise en vertu de son encadrement juridique et des avantages qu'il procure dans la réduction de l'incertitude pour chacun des co-contractants. Les éléments juridiques délimitant l'accord de franchise ont été exposés plus haut car ils constituent aussi les indices de l'émergence et du développement de la norme F.

Parallèlement, les organisations privées sont soumises à une contrainte de survie économique. La contrainte de performance apparaît comme un second élément coercitif majeur.

Bien que la notion de performance ne soit pas centrale dans le NIS, supplantée qu'elle est par celle de légitimité (Meyer et Rowan, op. cit.), certains auteurs ont tenté de relativiser cette opposition. Pour Tolbert et Zucker (op. cit. p. 176), recherche de performance économique et recherche de légitimité institutionnelle sont les deux extrêmes d'un continuum décision-action. Plutôt qu'un continuum, Roberts et Greenwood (op. cit.) les assimilent dans une perspective « d'efficacité sous contraintes » : l'adoption d'une structure organisationnelle entraîne la recherche de l'efficacité sous des contraintes institutionnelles et cognitives, qui s'opposent à une vision optimisatrice pure. Ainsi, les organisations opèrent dans des environnements à la fois concurrentiels et institutionnels.

Sur le plan concurrentiel, l'environnement sélectif influence fortement l'adoption d'une structure. Il peut, en favorisant un mode d'organisation, donner un indice sur la bonne façon de se structurer (Lee et Pennings, 2002).

Sur le plan institutionnel, cette bonne façon de se structurer - ici, la norme F - entraîne à la fois une réduction de l'incertitude et une forte légitimité. L'incertitude est réduite car la norme procure une visibilité à la fois sur les modalités précises d'organisation et sur les résultats à attendre de cette dernière. Par ailleurs, comme le soulignent Roberts et Greenwoods (op. cit.), une légitimité accrue permet l'obtention de ressources supérieures, autorisant la réalisation plus facile des objectifs économiques. Entre légitimité et performance économique apparaissent alors des liens de renforcement réciproque que l'on peut supposer vertueux.

P5 : La non-adoption de la norme F est sanctionnée par une moindre légitimité, un accès plus difficile aux ressources critiques rendant la réalisation des objectifs économiques aléatoire.

CONCLUSION ET PERSPECTIVES

La présentation de cet agenda ne serait pas complète si n'étaient envisagés les prolongements qu'il appelle ou qu'il offre en termes méthodologique, théorique et managérial.

La question de la validation empirique

La littérature livre peu de préconisations sur les méthodologies de recherche aptes à évaluer les hypothèses issues du cadre NIS. Si les approches historiques s'imposent d'évidence du fait de l'historicité inhérente à la dynamique des institutions (DiMaggio et Powell, op. cit. ; Meyer et Rowan, op. cit.), d'autres approches empiriques sont possibles et sont, de fait, utilisées : approche en coupe instantanée classique par administration de questionnaires, études de cas triangulées et ou longitudinales, démarches expérimentales (Zucker, 1977).

Le présent agenda s'inscrit dans une démarche hypothético-déductive. Cette dernière appelle par conséquent une validation d'hypothèses principalement par l'intermédiaire d'une méthodologie quantitative. La question méthodologique soulevée concerne alors l'opérationnalisation des variables institutionnelles et stratégiques.

Pour Tolbert et Zucker (op. cit., p. 184-185), l'étude NIS des organisations doit passer par le développement de mesures plus directes. Elles indiquent que l'interrogation des acteurs, le recueil de leur perception quant à leur environnement et, au final, la construction d'échelles de mesure des concepts standard du NIS, constituerait une aide précieuse pour le test de la théorie.

La hiérarchie des effets institutionnels et le rôle de l'acteur

Aux plans à la fois théorique et managérial, nos propositions soulèvent deux questions relatives au contenu de la norme.

En premier lieu, la constitution d'un champ organisationnel reflète une réalité sociale qui s'exprime dans la structure de l'organisation, ici le recours à la franchise. Quels sont donc les rapports entre explication néo-institutionnelle et explication économique dans l'adoption de la franchise ? Tolbert et Zucker (op. cit.), récusant l'alternative économique vs institutionnelle, considèrent la recherche de performance et de légitimité comme deux objectifs complémentaires dans le processus de décision des acteurs. Roberts et Greenwood (op. cit.) subordonnent l'efficacité à la légitimité. Le lien causal est clair : l'institution promeut la performance économique des organisations qui se comportent conformément à la norme. Si à l'origine, DiMaggio et Powell (op. cit.) mettent l'accent sur les facteurs d'homogénéisation

des structures, au détriment des justifications économiques, Tolbert et Zucker (op. cit.), affirmeront par la suite que le choix d'une structure peut être précisément légitimé par des considérations de performance. Il conviendrait à l'avenir d'approfondir les liens entre ces deux logiques, en s'interrogeant sur leurs liens de complémentarité, de hiérarchie ou de causalité.

En second lieu, la question du poids respectif des effets institutionnels - secteur, champion, plus gros acteur, concurrent direct, etc. - qui aident à la diffusion de la norme, mériterait d'être examinée. La hiérarchie des effets institutionnels n'a pas encore été proposée au plan théorique et nécessiterait également des investigations empiriques.

L'approfondissement de ces deux pistes de recherche permettrait de sortir des approches parfois trop holistes proposées par les analyses néo-institutionnalistes. Ainsi pourrait-on mieux saisir l'articulation de l'institution, analyser sa déclinaison et son appropriation, sous la forme des stratégies décrites par Oliver (1991) qui s'étendent de l'acceptation à la manipulation de la norme. Ces mêmes niveaux d'analyse pourraient, en retour, permettre d'articuler le passage de l'organisation vers des régulations sociales et socio-économiques, c'est-à-dire mieux appréhender le rôle du manager-acteur au sein de son environnement institutionnel.

Au total, le parti pris théorique adopté ici permet d'offrir une lecture renouvelée du développement de la franchise en tant que forme organisationnelle. Cette dernière, conceptualisée en tant que norme d'organisation, soulève différentes spéculations théoriques que nous avons formalisées au travers de cinq propositions de recherche. Ces dernières sont fondamentales car elles concernent la constitution, la diffusion et la persistance de la norme F. Au-delà de cet agenda, ce sera clairement l'enjeu des recherches à venir que d'amender, enrichir et compléter les éléments de fondation que nous avons tenté de poser.

Bibliographie

Allam D. et P. Le Gall (1999), La nature de la relation franchiseur-franchisé, Rapport de recherche pour la FFF.

Berger P.L. et T. Luckman (1967), *The Social Construction of Reality*, New-York, Doubleday Anchor.

Bettis R.A. et C.K. Prahalad (1995), *The Dominant Logic: Retrospective and Extension*, *Strategic Management Journal*, 16, 5-14.

Brickley J. et F. Dark (1987), *The Choice of Organizational Form: the Case of Franchise*, *Journal of Financial Economics*, 18, 401-420.

Caves R.E. et W.F. II. Murphy (1976), *Franchising: Firms, Markets and Intangible Assets*, *Southern Economic Journal*, 42, 572-586.

Cliquet G. (2002), *Les réseaux mixtes franchises/succursalisme: apports de la littérature et implications pour le marketing des réseaux de point de vente*, *Recherche et Applications en Marketing*, 17, 2, 57-73.

Comb J., Michael S., Castrogiovani G. (2004), *Franchising: a Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity*, *Journal of Management*, 30, 6, p907-931

Cyert R.M. et J.G. March (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

Deephouse D.L. (1996), *Does Isomorphism Legitimate?* *Academy of Management Journal*, 39, 1024-1039.

DiMaggio P.J. et W.W. Powell (1983), *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, *American Sociological Review*, 48, 147-160.

DiMaggio P.J. et Powell W.W. (1991), *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, in *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press.

Dobbin F. et T.J. Dowd (1997), *How Policy Shapes Competition: Early Railroad Foundings in Massachussetts*, *Administrative Science Quarterly*, 42, 501-529.

Durand R. (1998), Théories évolutionnistes et management stratégique, in Repenser la stratégie – Fondements et perspectives, Laroche H. et Nioche J.P. (coord.), Vuibert.

Fligstein N. (1990), The Transformation of Corporate Control, Harvard University Press.

Gauzente C. (2002), Using Qualitative Methods in Franchise Research—An Application in Understanding the Franchised Entrepreneurs' Motivations, Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 3 (1) January, [online: <http://www.qualitative-research.net/fqs/fqs-eng.htm>].

Greenwood R. et C.R. Hinings (1996), Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and New Institutionalism, Academy of Management Review, 21, 1022-1054.

Greenwood R., R. Suddaby et C.R. Hinings (2002), Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields, Academy of Management Journal, 45/1, 58-80.

Halliday T.C., M.J. Powell et M.W. Granfors (1987), Minimalist Organization : Vital Events in State Bar Associations, 1870-1930, American Sociological Review, 52/August, 456-471

Hannan M.T. et Freeman J. (1984), Structural Inertia and Organizational Change, American Sociological Review, 49 (April), 149-164

Jensen M.C. et W.H. Meckling (1976), Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, Journal of Financial Economics, 3, 305-360.

Kalika M., N. Dubost, C. Gauzente et V. Guilloux (1999), La décision d'achat d'une franchise : Etude empirique du processus d'achat et de la satisfaction du franchisé, Rapport de recherche pour la FFF.

Klein B. (1995), The Economics of Franchise Contracts, Journal of Corporate Finance, 2, 9-37.

Lafontaine F. (1992), Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results, *RAND Journal of economics*, 23, 263-283.

Lafontaine F. (1999), Franchising vs Corporate Ownership: The Effect on Price Dispersion. *Journal of Business Venturing*, 14, 17-34.

Lafontaine F. et P.J. Kaufmann (1994), The Evolution of Ownership Patterns in Franchise Systems, *Journal of Retailing*, 70/2, 97-113.

Lee K. et J.M. Pennings (2002), Mimicry and the Market: Adoption of a New Organizational Form, *Academy of Management Journal*, 45/1, 144-162.

March J.G et H.A. Simon, (1958), *Organizations*, NY, Wiley.

Meyer J. et Rowan B. (1977), Institutionalized Organizations, Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, 83/1, 340-367.

Michael S.C. (2000), The Effect of Organizational Form on Quality: The Case of Franchising, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 43, 295-318.

Minkler A.P. (1990), An Empirical Analysis of a Firm's Decision to Franchise, *Economic Letters*, 34, 77-82.

Montmorillon (de) B. (1999), Théorie des conventions, rationalité mimétique et gestion de l'entreprise, in *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIe siècle*, Koenig G. (coord.), Economica.

Oliver C. (1991), Strategic Responses to Institutional Processes, *Academy of Management Review*, 16/1, 145-178.

Oliver C. (1997), Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views, *Strategic Management Journal*, 18/9, 687-713.

Oxenfeldt A.R. et A.O. Kelly (1968-1969), Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-owned Chains? *Journal of Retailing*, 44, 69-83.

Perrigot R. (2003). Mixité et survie: une étude des réseaux de franchise présents en France entre 1982 et 2001, Actes du 19ème Congrès International de l'Association Française de Marketing, Gammarth, Tunisie, 9 et 10 Mai.

Perrigot R., Cliquet G. et Mesbah M.(2004), Possible Application of Survival Analysis in Franchising Research, International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 14, 1, 129-143.

Roberts P.W. et R. Greenwood (1997), Integrating Transaction Cost and Institutional Theories: Toward a Constrained-efficiency Framework for Understanding Organizational Design Adoption, Academy of Management Review, 22/2, 346-371

Rojot J. (2005), Théorie des organisations, Editions Eska, Paris.

Rubin P.H. (1978), The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract, Journal of Law and Economics, 21, 223-233.

Scott W.R. (1987), The Adolescence of Institutional Theory, Administrative Science Quarterly, 32, 4, p. 493-511.

Shane S. (1996), Hybrid Organizational Arrangements and their Implications for Firm Growth and Survival: A Study of New Franchisors, Academy of Management Journal, 39/1, 216-233.

Shane S. (1998), Explaining the Distribution of Franchise and Company-owned Outlets in Franchise Systems, Journal of management, 24, 717-739.

Shane S. et M.D. Foo (1999), New Firm Survival: Institutional Explanations for New Franchisor Mortality, Management Science, 45/2, 142-159.

Strutton D., L.E. Pelton et J.R. Lumpkin, (1995), Psychological Climate in Franchising System Channels and Franchisor-franchisee Solidarity, Journal of Business research, 34/2, 81-91.

Teece D. (1981), Internal Organization and Economic Performance: An Empirical Analysis of the Profitability of Principal Firms, Journal of Industrial Economics, 30, 173-199.

Tolbert P. S. et L.G. Zucker (1996), The Institutionalization of Institutional Theory, in Clegg S., Hardy C. et Nord W.R. (cords.) Handbook of Organization Studies, 175-190

Zucker L.G. (1977), The Role of Institutionalization in Cultural Persistence, American Sociological Review, 42, 726-743.

Zucker L.G. (1983), Organizations as Institutions. In Bacharach S.B. (ed.), Research in the Sociology of Organizations, 1-47, Greenwich, CT, JAI Press.