

LES LEVIERS DU CONTROLE DES RESEAUX DE FRANCHISE DE SERVICE : ENQUETE AUPRES DE 33 FRANCHISEURS

Catherine GOULLET

CEREFIGE

Université de Metz

Courriel : goullete@univ-metz.fr

Résumé :

La problématique du contrôle des réseaux de franchise repose sur une connaissance approfondie des leviers de contrôle utilisés tout au long de la relation. La littérature et une étude exploratoire nous ont permis d'identifier une logique plurielle de contrôle et différentes phases de la relation. Nos propositions de recherche reposent sur un contrôle de conformité des opérations, un contrôle de l'efficacité de l'exploitation et un contrôle social. La relation, quant à elle, se divise en quatre phases avec les phases de construction du partenariat, de début d'exploitation, de stabilisation maturité et de prolongement de la relation.

Afin de mieux appréhender ces différents leviers et les mécanismes qui les représentent, nous avons réalisé une étude quantitative auprès d'une population de franchiseurs spécialisés dans le secteur des services. Nous avons pu mettre en évidence l'exercice d'un contrôle de conformité des opérations afin de s'assurer que les franchisés agissent dans le sens attendu notamment par le respect du concept. Ce contrôle s'exerce essentiellement en début de relation par les procédures de formation et de suivi plus particulièrement durant les premiers mois d'exploitation. Le contrôle de l'efficacité de l'exploitation se réalise par des procédures de reporting et d'analyse de résultats (procédure budgétaire, contrôle des coûts, tableau de bord). Le contrôle social se développe au fur et à mesure de la relation avec les mécanismes de sélection à l'origine suivi des manifestations (réunions, commissions, conventions) dont un des objets est de donner une image concrète du réseau et de développer le sentiment d'appartenance des franchisés.

Mots-clés :

Contrôle des réseaux de franchise – Cycle de vie de la relation franchiseur-franchisé – Contrôle de conformité – Contrôle de gestion – Contrôle social.

Abstract :

The problem of franchising network control is based on a detailed knowledge of levers of control used during the relationship. The literature and an exploratory study allowed us to identify a plural logic of control and various phases of the relation. Our propositions of research are based on a conformity control on operations, a efficiency control on exploitation and a social control. The relation, as for it, is divided in four phases with the phases of construction of the partnership, the beginning of exploitation, the stabilization maturity and the continuation of the relation.

To arrest these various control levers and the mechanisms which represent them, we realized a quantitative study with a population of franchisers specialized in the service sector. We were able to bring to light the exercise of a conformity control on operations to make sure that the franchisees act on the respect of the concept. This control practices are exercised in the beginning of relation by the procedures of training and follow-up more particularly during the first months of exploitation. The efficiency control on exploitation is realised by procedures of reporting and analysis of results (budgetary procedure, control of the costs, scorecard). The social control develops during the relation with originally the mechanisms of selection followed by meetings, committees, conventions that gives a concrete image of the network of which one of the objects is to give and to develop the feeling of membership of the franchisees.

Keywords:

Franchising network control - Life cycle of the franchisor-franchisee relationship – Conformity control - Management control - Social control.

Introduction

Le commerce indépendant organisé représente aujourd'hui dans le commerce français 660 000 emplois et environ 48 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Réuni autour de 1369 enseignes pour 51 619 points de vente, la franchise assure un dynamisme commercial depuis plus de 40 ans. Même si la croissance des réseaux est constante, on assiste aujourd'hui à une certaine maturité des réseaux. Les réseaux les plus anciens ont atteint un stade de développement tel qu'ils couvrent totalement le territoire national et se sont orientés vers l'international comme prolongement de leur développement. Cependant la création de réseaux ne cesse pas pour autant avec le développement de nouveaux secteurs comme le développement durable ou les services à la personne. Aussi, le paysage de la franchise se compose non seulement de réseaux matures mais jeunes également, de réseaux étendus mais également plus limités géographiquement. Cette diversité se constate également dans les activités proposées avec les franchises de distribution d'une part qui consistent à vendre un produit fabriqué ou proposé par le franchiseur et d'autre part les franchises dites de services où le franchisé doit mettre en œuvre de façon matérielle ou immatérielle un savoir faire afin de délivrer une prestation au client. Il existe une troisième forme de franchise très peu répandue qu'est la franchise industrielle où le franchisé fabrique et vend des produits en utilisant les procédés de fabrication concédés par le franchiseur.

La franchise de par ses caractéristiques a fait l'objet de nombreuses recherches et ce très tôt aux Etats-Unis puisque dès les années 60-70, des auteurs comme Oxenfeldt et Kelly (1968), Oxenfeldt et Thompson (1969) entre autres ont étudié la franchise comme forme organisationnelle transitoire. L'histoire montre 40 ans plus tard qu'elle perdure et constitue une forme organisationnelle à part entière que l'on peut classer dans la famille des réseaux réticulaires. Ce modèle de commerce associé est présenté comme une structure permettant de résoudre dans un premier temps les contraintes de ressources financières et managériales et de favoriser un développement rapide (Lafontaine et Kaufmann, 1994 ; Dant, 1996). L'étude économique de la formation des réseaux est un des courants de recherche développés. Des synthèses de recherches (Elango et Fried, 1997 ; Verbieren et al, 2008) effectuées dans le domaine de la franchise classent celles-ci selon trois domaines : le choix de la franchise, la performance des franchises et la gestion de la relation franchiseur franchisé. Un réseau se compose donc d'une entité pivot (le franchiseur) et d'entités satellites (les franchisés). Chacune de ces entités sont juridiquement et financièrement indépendantes. Cependant les firmes satellites sont liées économiquement à la firme pivot en raison d'un contrat qui définit les droits et obligations de chacun. Pour le franchiseur il s'agit de fournir une enseigne et des signes de ralliements, un savoir faire et une assistance continue tout au long du contrat en contrepartie d'une rémunération composée d'un droit d'entrée et de redevances versées par les franchisés. Pour ces derniers, leur droit réside dans la possibilité d'exploiter un concept mis au point par le franchiseur en utilisant le savoir faire transmis et mis à disposition. En contrepartie, ils se doivent de respecter scrupuleusement les règles définies par contrat. Cependant selon la nature de l'activité, le savoir faire transmis diffère de façon conséquente. A titre de comparaison, une enseigne de prêt-à-porter propose, en général, un concept reposant essentiellement sur une offre de produits. La formation qui se traduit par la transmission de savoir faire va consister à apprendre au franchisé à positionner les produits et les vendre. On se trouve davantage dans une logique de savoir faire mis à disposition avec l'enseigne, l'aménagement du point de vente que dans une logique de transmission de savoir faire. Inversement, une enseigne de restauration devra transmettre bien davantage de savoir faire lors de sa formation : un savoir opérationnel par le choix, l'achat, la préparation des matières premières jusqu'à l'obtention du produit fini ; un savoir faire managérial pour la

gestion de l'unité et des collaborateurs ; un savoir faire commercial avec des techniques d'accueil, de présentation et de proposition de l'offre. Plus les savoir faire transmis sont nombreux plus le franchiseur s'expose en cas de comportements opportunistes du franchisé. S'il n'existe pas à proprement parler de droit de la franchise, cette forme organisationnelle est néanmoins très encadrée. Cet encadrement s'exprime par l'exercice d'un contrôle du franchiseur sur ses franchisés. Le contrôle est un moyen d'assurer la coordination entre les partenaires sur la durée de la relation. La problématique du contrôle dans un cadre inter organisationnel c'est-à-dire entre différentes organisations permet d'avoir une approche globale du contrôle. Comme Dumoulin (1996) le précise : « *dans un contexte coopératif, le contrôle organisationnel doit dépasser le niveau du contrôle de gestion et concerner l'ensemble des dispositifs d'orientation des comportements que met en place la firme pivot pour maîtriser ses satellites* ». Cette approche globale pose la question de ce que l'on cherche à contrôler en définissant les leviers de contrôle mis en œuvre dans la franchise. Cette contribution a pour objectif de proposer une description de la mise en œuvre du contrôle tout au long de la relation de franchise dans le cadre d'activités de service. Dans une première partie nous précisons notre choix des franchises de service et définirons le concept de contrôle relativement à la problématique proposée. Dans une seconde partie, nous présenterons la méthodologie de l'étude suivie dans une troisième partie des résultats. Pour clore, nous présenterons les apports de cette étude, ses limites et perspectives.

1. Une approche du contrôle des réseaux de franchise

1.1 Le choix des franchises de service

Comme nous l'avons souligné en introduction deux grandes catégories de franchise se distinguent : les franchises de distribution et celles de service. Les activités de distribution se limitent à la mise en valeur de produits proposés par le franchiseur. L'essentiel du concept réside dans l'offre produit et sa mise en valeur pour le client. Les activités de service présentent des caractéristiques particulières comme l'immatérialité, une certaine hétérogénéité, une production et une consommation quasi simultanées et une absence de stockage (Van Looy, Gemmel et Van Dierdonck, 2003 ; Fitzsimmons et Fitzsimmons, 2008). Cependant les franchises de service se divisent en deux catégories. Certaines entraînent dans leur processus de réalisation la manipulation de matières et lui confèrent une certaine matérialité au moins dans l'output. D'autres, à l'inverse n'entraînent aucune production d'objets physiques comme c'est le cas pour les activités de conseil. Mais quelques soient les prestations, elles nécessitent la mise en œuvre de compétences spécifiques. Différents savoir faire sont mobilisés qui vont de la production du service à sa commercialisation. Cependant, les activités de conseils donc immatérielles nécessitent moins de savoir faire que les activités de service avec une production matérielle. A titre de comparaison, prenons le cas d'une activité de restauration et d'une activité de cours à domicile. L'activité de restauration va nécessiter une organisation particulière avec un lieu de réception des clients (le restaurant), une offre particulière (le type de restauration proposée), une façon d'accueillir et de servir les clients (l'offre commerciale). Pour réaliser cette prestation, il y aura manipulation de matières premières (réalisation culinaire) permettant de proposer un produit fini au client. Ainsi le franchisé devra investir dans un local spécialement dédié à la restauration, l'aménager selon les codes prévus par le franchiseur, proposer des plats conçus et réalisés selon des méthodes développées par le franchiseur. Cela va donc se traduire par des investissements initiaux importants avec le local, les aménagements, le matériel et le stock. A cela s'ajoutera un

transfert de savoir faire important au niveau technique (préparation en cuisine), commercial (offre et vente et des prestations) et managérial (gestion des achats, stocks, personnel). A l'opposé, la seconde activité bien que de service mais immatérielle ne mobilisera que peu d'investissement que ce soit au niveau financier ou de formation. Les prestations immatérielles n'imposent pas systématiquement la possession d'un local, la réalisation d'aménagement et la possession d'un stock. Les savoir faire sont essentiellement commerciaux avec des offres de formation. Au final, les activités de service avec immatériel du service rendu s'apparentent aux activités de distribution avec des concepts limités pour l'essentiel à une offre commerciale.

Ainsi, notre étude sur le contrôle des réseaux de franchise portera sur des franchises de service où le concept revêt une certaine « épaisseur » dans le sens où il implique des investissements initiaux conséquents et dans le sens où il nécessite la transmission de savoir faire techniques particuliers en plus des savoir faire commerciaux et managériaux communs à tout type de franchise. Le pilotage de la performance par le contrôle exercé par le franchiseur sur les franchisés sera d'autant plus important que les défaillances des partenaires seront d'autant plus préjudiciables au réseau.

1.2 Le concept de contrôle dans la franchise

Une des définitions¹ du verbe contrôler stipule que contrôler consiste « à examiner quelque chose pour en vérifier la régularité, l'exactitude, la validité, la qualité, le bon fonctionnement etc... ». Cette définition confère au contrôle une idée de surveillance pour l'essentiel. Un complément de définition précise que le contrôle doit permettre de « pouvoir diriger un phénomène, un processus, intervenir dans son évolution ». Cet aspect de la définition donne au contrôle une dimension plus pro active et réactive par sa capacité de maîtrise et de pilotage. Cette définition généraliste se rapproche de la définition du contrôle organisationnel donnée par Bouquin (2008, p53) : « Le contrôle organisationnel apparaît donc comme l'ensemble des références retenues et promulguées par les dirigeants pour orienter les processus qui organisent et relient les décisions, les actions, les résultats affectant l'organisation ». Le contrôle doit permettre d'exercer une influence sur le comportement des acteurs (Chiapello, 1996).

La typologie du contrôle de Fiol (1991) repose sur la maîtrise des activités par les règlements et procédures, la maîtrise de la gestion par les résultats (contrôle de gestion), la maîtrise des comportements par les facteurs de satisfaction et la maîtrise de l'identité d'entreprise par les valeurs. Cette typologie se fonde sur une approche multi dimensionnelle du contrôle et correspond aux configurations organisationnelles présentant certaines spécificités. En effet, dans la franchise un mode de contrôle unique ne s'avère pas suffisant pour maîtriser l'ensemble. Petitjean (2001) l'a mis en évidence au motif que chaque mode de contrôle pris isolément s'avère insuffisant pour contrôler les réseaux contractuels de distribution. Pour l'auteur le recours à la coordination administrative, marchande et culturelle permet de proposer une architecture globale de contrôle de la relation. De nombreux auteurs ont souligné la nécessité d'un contrôle pluriel dans le cadre de relations inter organisationnelles. Sans être exhaustif, on peut citer les travaux de Dumoulin et Gbaka (1997) relatifs aux réseaux stratégiques, ceux de Donada et Nogatchewsky (2008) pour leur étude de la relation client fournisseur ou encore Jap et Ganesan (2000) pour leurs travaux sur la relation fournisseur détaillant. Plus concrètement, Baglin et Malleret (1995) se sont attachés à décrire comment ce contrôle pluriel était mis en œuvre et avec quels outils dans le cadre d'une

¹ Définition du dictionnaire en ligne Larousse

enquête réalisée auprès de chaînes hôtelières. Nous (Goulet et Meyssonier, 2011) appuyant sur cette configuration plurielle des modes de contrôle, une étude exploratoire nous a permis de proposer une configuration de contrôle des réseaux de franchise.

Ce modèle repose sur trois leviers de contrôle mis en œuvre conjointement tout au long de la relation franchiseur franchisé. Il repose sur un contrôle de conformité des opérations, un contrôle d'efficacité de l'exploitation et un contrôle social. Le contrôle de conformité des opérations commence par la transmission de savoir faire lors de la formation initiale puis se poursuit en cours de contrat par un suivi sur le terrain pour vérifier que les comportements adoptés par les franchisés sont conformes à ceux attendus. Ces modalités de contrôle sont principalement représentées par la visite de délégués (représentant le franchiseur) dans les unités, l'envoi de clients mystère, la réalisation d'audits techniques interne ou externe. La gestion des réclamations clients permet également d'apprécier le respect de cette conformité des opérations. Le contrôle de l'efficacité de l'exploitation s'exerce par les procédures de reporting dont l'objet est de transmettre régulièrement les données chiffrées des unités franchisées. Cette transmission informatisée pour l'essentiel a divers objectifs : un objectif d'information pour le calcul des redevances, un objectif de suivi des performances et un objectif d'émulation entre les franchisés par retour sous la forme de tableaux de bord des principales données du réseau. Des procédures de challenge existent dans certains réseaux en proposant un classement des différentes unités sur la base de critères de performance comme le chiffre d'affaires par exemple. Le contrôle social a vocation à favoriser, développer une identité commune chez les partenaires. Ce contrôle s'exerce à l'origine par la sélection de candidats présentant des aptitudes à coopérer. Il se poursuit par l'organisation de manifestations dont l'objet est de réunir les partenaires. Des réunions sont régulièrement organisées et permettent aux animateurs de prendre le pouls des unités, de transmettre des informations de la tête de réseau et de faire remonter des informations. Ces réunions sont régionales lorsque le maillage du territoire ne permet pas de réunir la totalité des membres en un même point (nombre de franchisés, éloignement géographique). Les commissions thématiques sont organisées afin de permettre à certains franchisés et au franchiseur de réfléchir sur des aspects spécifiques de leur activité et de proposer des améliorations ou des évolutions. Les conventions sont présentées comme des « *grand-messes* » dont le caractère fédérateur ne se dément pas. Par la réunion de tous les membres franchiseur et franchisés du réseau (national et parfois international), cette manifestation est avant tout festive dans le sens où l'on cherche à mettre en exergue l'identité commune qui rassemble tous les membres. Elle est aussi l'occasion de présenter des bilans d'activité et d'informer sur les stratégies futures.

Par ce contrôle pluriel, l'objectif est de s'assurer que les standards définis par la tête de réseau seront systématiquement et fidèlement appliqués par les satellites. Le contrôle vise à homogénéiser les pratiques et surtout les comportements. On remarque donc que la dimension des acteurs est déterminante dans l'exercice du contrôle. Les franchiseurs contrôlent des unités qui sont détenues par des personnes dont les motivations et intérêts peuvent se modifier au cours de la relation. Aussi, la dimension temporelle peut avoir un impact sur l'exercice de ce contrôle tout au long de la relation.

1.3 Contrôle et cycle de vie de la relation franchiseur franchisé

Le concept de cycle de vie introduit la notion de dynamique, d'évolution sur un temps donné. Ce concept a été utilisé pour étudier l'évolution des relations entre entités distinctes (Dwyer et al, 1987 ; Ring et Van de Ven, 1994 ; Chanut, 2007). Reprenant ce concept, nous avons distingué 4 phases dans la relation franchiseur franchisé avec une exploitation des leviers de contrôle sur ces différentes phases. Une première phase dite « *avant l'exploitation* » qui représente le temps de la sélection formation avec exercice d'un contrôle social par la

sélection et d'un contrôle de conformité des opérations par la formation. Le contrôle d'efficacité de l'exploitation est absent de cette première phase car il n'y a pas encore d'exploitation. La seconde phase de « *début de l'exploitation* » est particulièrement marquée par un contrôle de conformité des opérations car les premiers mois d'exploitation nécessitent une finalisation des savoir faire. Dans cette seconde phase, le franchisé est en phase d'apprentissage et accepte plus volontiers la présence du franchiseur par les apports techniques et managériaux. La troisième phase de « *maturité de l'exploitation* » voit se développer davantage les contrôles d'efficacité de l'exploitation et social. La maîtrise des savoir faire aidant, cette phase est certainement plus délicate à gérer par le désir d'autonomie que peuvent ressentir certains franchisés. Supportant moins bien le contrôle d'efficacité de l'exploitation (ils estiment en savoir plus que le franchiseur ou les animateurs), le franchiseur doit porter ses efforts sur une aide dans la recherche d'efficacité de l'unité et sur le développement d'une gestion plus participative afin de maintenir des intérêts communs. La quatrième phase de « *prolongement de l'exploitation* » se caractérise par un partenariat reposant sur une confiance entre les partenaires où le contrôle social domine.

On assiste finalement à une inversion de tendance entre le contrôle de conformité des opérations et le contrôle social tout au long de la relation. Le contrôle social se développe au fur et à mesure que le contrôle de conformité est moins déterminant du fait de la maîtrise des savoir faire.

2 La méthodologie de l'étude

2.1 Le terrain de l'étude

Notre objectif de recherche est d'étudier les leviers de contrôle tout au long de la relation franchiseur franchisé. Pour cela nous avons adopté une démarche en entonnoir afin de sélectionner la population à étudier. Dans un premier temps, nous avons cherché à recenser en utilisant différentes sources internet (AC Franchise, L'observatoire de la franchise, Franchise Magazine, la Fédération Française de la Franchise) les différents réseaux classés en franchises de service. De ces réseaux, nous avons retenu uniquement les réseaux de franchise pures c'est-à-dire que nous avons exclu les autres formes de commerce associé comme la commission affiliation, la licence de marque, les concessions et autres contrats de partenariat. Ces exclusions se justifient par des modalités d'exploitation différentes qui distinguent chacune de ces formes et les rendent difficilement comparables. Nous avons appliqué deux critères supplémentaires pour arriver à notre sélection. Ces critères sont ceux de formation initiale et d'investissements initiaux. La durée de formation initiale est un indicateur de réalité du concept. Plus la formation est longue et plus la transmission de savoir faire est importante ce qui traduit de réels processus pour la réalisation de l'activité. Comme la formation vise à s'assurer de comportements futurs conformes aux standards définis, le contrôle qui s'en suivra sera d'autant plus formalisé. De cette première sélection, nous avons classé les secteurs en fonction de la durée moyenne de formation. Par comparaison des durées moyennes comprises entre 1 semaine et demi à près de 10 semaines, nous avons gardé les activités où la formation initiale est d'environ 5 semaines. Le second critère, celui d'investissement revêt également une certaine importance dans le contrôle. Plus les investissements initiaux sont importants plus le contrôle de la performance doit faire l'objet d'un suivi particulier. La rentabilité de tels investissements est plus que conditionnée à la réussite de l'unité, la réputation de l'enseigne et la réalité du concept proposé. Les investissements hors local commercial s'échelonnent entre 60 000 € et plus d'1 million d'€ (valeurs moyennes des secteurs retenus). Nous avons gardé

les réseaux nécessitant plus de 150 000 € de ces investissements. En croisant les deux critères, à savoir une formation de plus de 5 semaines pour un investissement initial de plus de 150 000 € pour des réseaux de franchise pure de service, nous avons obtenu une liste de 80 enseignes. En opérant certains regroupements, ces enseignes se répartissent sur 5 grands secteurs d'activité avec la restauration à thème, la petite restauration, la réparation automobile, les fleurs et les terminaux de cuisson. Compte tenu du nombre d'enseignes de la population ainsi définie, nous n'avons pas procédé à un échantillonnage et avons choisi d'enquêter directement sur toutes les enseignes.

2.2 Le questionnaire d'enquête

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

2.21 Les différentes parties du questionnaire

Construire un questionnaire est une phase relativement délicate dans la mesure où il faut obtenir une information la plus claire, la plus précise et la plus complète possible tout en intéressant suffisamment notre interlocuteur pour obtenir son concours et tout en posant des questions qui seront comprises comme nous l'entendons. Une des citations de Jean Jacques Rousseau² résume notre pensée : « *L'art d'interroger n'est pas si facile qu'on pense. C'est bien plus l'art des maîtres que des disciples ; il faut avoir déjà beaucoup appris de choses pour savoir demander ce qu'on ne sait pas* ».

Notre questionnaire comporte trois grandes parties avec pour les deux premières une certaine progression dans les questions posées. Nous n'avons pas opté pour des questions générales au tout début pour ne pas « ennuyer » notre interlocuteur. La franchise présente de nombreuses opportunités en matière de recherche et les sollicitations sont nombreuses (recherche académique, enquête presse spécialisée). D'autre part, le temps des professionnels est très compté et nous avons un questionnaire relativement long. Celui-ci comporte 50 questions ce qui nécessite un certain temps pour l'administrer. Une autre raison, à l'attaque plutôt frontale de notre questionnaire, tient de notre approche de nos interlocuteurs (elle sera développée dans le paragraphe sur le mode de recueil). Le questionnaire se divise en 3 parties avec la sélection formation (10 questions), l'animation du réseau (35 questions) et des informations générales sur le réseau (5 questions).

La première partie du questionnaire cherche à identifier les pratiques en matière de sélection et formation avec le déroulement des processus et leurs objectifs. La seconde partie peut paraître déconnecté de la problématique du contrôle mais il s'avère que le terme même de contrôle est sensible pour nos interlocuteurs. Dans leur esprit, le contrôle a une connotation coercitive voire de « *flicage* » alors que le terme animation a une connotation plus positive même s'il s'agit de contrôle. Nous avons fait ce choix de titre afin de ne pas heurter nos interviewés. Cette partie relativement longue est composée de trois sous parties avec les leviers :

² Citation tirée de la Nouvelle Héloïse, citée dans l'ouvrage « *Market : Etudes et Recherches en Marketing* » 3^{ème} édition. Evrard Y., Pras B., Roux E. et empruntée au cours de JF Boss, professeur à HEC.

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

La dernière partie du questionnaire porte sur l'identification des réseaux par rapport au secteur, à leur taille, à leur ancienneté et à l'interlocuteur répondant aux questions.

2.22 Le recueil des données

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

Dans un premier temps, un contact fut pris en juillet 2008 avec Mme Zimmer déléguée générale de la Fédération Française de la Franchise. A l'occasion de cette entrevue, nous avons pu échangé sur le rôle de la Fédération Française de la Franchise (FFF) et sur notre projet de recherche. Mme Zimmer s'est sentie concernée par ce projet connaissant l'intérêt que des recherches académiques peuvent apporter aux praticiens sur le terrain. Afin d'appuyer ce travail de recherche auprès des franchiseurs, Mme Zimmer a accepté d'envoyer aux membres de la Fédération un courrier annonçant le projet de recherche et enjoignant ces mêmes membres à participer à notre enquête.

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

Le questionnaire a été envoyé par mail en utilisant le module SphinxOnline. Suite à ces contacts, 46 questionnaires ont été adressés et 38 nous ont été retournés. Cependant, 5 d'entre eux n'ont pu être exploités en raison de réponses insuffisantes à certaines questions. Certains réseaux n'ont pu être contactés faute de coordonnées correctes, d'autres ont refusé d'emblée et certains autres ont systématiquement repoussé nos appels ce qui donne un taux de contact de 57,5% (46/80), un taux de réponses obtenues de 47,5% (38/80) et un taux de réponses exploitables de 41,3% (33/80).

3 Les résultats de l'enquête

Ceux-ci seront présentés avec d'une part les résultats relatifs à la description des leviers du contrôle et d'autre part les résultats relatifs à la dynamique du contrôle.

3.1 Caractéristiques des 33 franchiseurs répondants

Les 5 grands secteurs d'activité sont normalement représentés avec pour chacun entre 40 et 60% des enseignes répondantes. La petite restauration fait cependant exception avec 25% de répondants dans la population. Pour ce qui concerne le nombre moyen d'unités, nous avons

une représentation également conforme à la population d'origine. L'ancienneté des réseaux répondants est homogène par rapport à celle de la population mère. On peut cependant noter qu'à une exception, ce sont en moyenne les réseaux les plus anciens qui participent plus volontiers aux enquêtes. Cela peut se justifier par une expérience plus importante dans le domaine de la communication et une certaine habitude de ces réseaux à participer à des enquêtes sur leur management³.

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

3.2 Résultats relatifs à la description des leviers du contrôle

3.21 Le contrôle de conformité des opérations

Il vise à garantir au franchiseur des agissements conformes de la part des franchisés. Le contrôle de conformité débute avec la formation initiale dont l'objet est de transmettre des savoir faire permettant au candidat franchisé d'exploiter seul l'unité.

La formation initiale dure en moyenne entre 8 et 9 semaines se partageant entre une formation théorique (environ 2 semaines) et une formation pratique entre 6 et 7 semaines. La formation pratique se déroule en majorité dans les unités pilotes des enseignes et a pour principal objet de tester le candidat et ses aptitudes à gérer une unité. La définition des comportements est déterminante puisque la formation fait l'objet d'une validation en fin de processus qui peut conduire à une rupture de la relation. 12 enseignes sur 33 ont déjà invalidé des candidatures pour des manques d'adhésion au concept et d'esprit coopératif.

Lorsque débute la relation et tout au long du contrat, le franchiseur va par divers mécanismes chercher à contrôler les agissements des franchisés et plus particulièrement leur conformité au regard des règles et procédures mises en place par le franchiseur. Le principal mode de contrôle sont les visites réalisées par les animateurs de réseau (représentant le franchiseur). Il s'agit d'un mode de supervision direct puisqu'il y a observation du franchisé dans son exploitation. En moyenne, le nombre de visites est d'environ une tous les 2 mois (moyenne : 6,36). Les points contrôlés sont plus particulièrement la tenue du point de vente et la qualité de la prestation délivrée.

En plus des visites, 76% des enseignes (25 sur 33) recourent aux clients mystère ou appels mystère (test par téléphone). C'est un contrôle indirect puisque le franchisé n'a pas connaissance ni du moment du contrôle, ni de la personne effectuant ce contrôle. Leur mission est d'évaluer la prestation délivrée par le franchisé au niveau commercial et technique (accueil, respect de l'offre, tenue du point de vente, qualité de la prestation). En moyenne, la fréquence de passage des clients mystère est d'environ d'un passage tous les 2 mois. Les disparités sont importantes selon les secteurs avec des pratiques en nombre important pour les secteurs liés à la restauration à table. En revanche, les secteurs de l'automobile et de la fleur y ont bien moins recours.

La conformité des opérations est également contrôlée par la pratique des audits. 79% des enseignes en pratiquent avec des fréquences variables selon les secteurs. Dans la restauration, ils sont très fréquents pour les contrôles d'hygiène et de sécurité et sont en moyenne de 4 à 5 par an. Pour les autres secteurs (réparation automobile, fleurs, terminaux de cuisson), la fréquence moyenne des audits est comprise entre 2 et 3 par an.

En plus des mécanismes présentés ci-dessus, tous les réseaux interrogés ont mis en place un système de centralisation et de traitement des plaintes des clients. Cela représente un autre

³ Les sollicitations viennent aussi bien des chercheurs que de la presse spécialisée qui utilise les témoignages et enquêtes comme mode de promotion de cette forme de commerce.

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

Tous les réseaux interrogés disposent de mécanismes de contrôle direct et indirect leur permettant régulièrement de vérifier la conformité des opérations. Seules trois enseignes n'utilisent que les visites et la centralisation des plaintes des clients. La variété des mécanismes (formation, visites, clients mystère, audits, plaintes des clients) donnent au franchiseur la possibilité d'exercer à différents moments les contrôles qu'il juge nécessaires pour garder la maîtrise de l'exécution de ses savoir faire.

3.22 Le contrôle de l'efficacité de l'exploitation

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

L'information chiffrée est transmise par une procédure de reporting dont la fréquence est mensuelle dans 50% des cas. Pour les autres cas soit 15 sur 30 (exception faite d'une non réponse et de 2 enseignes n'effectuant pas de reporting soit 30 enseignes sur les 33 de notre population), on peut aisément juger de l'importance du suivi de la performance puisque pour ceux-ci la transmission est quotidienne ou hebdomadaire. Plus les informations circulent et plus les réactions peuvent être rapides en matière d'assistance. Les modes de transmission sont à la quasi unanimité informatisés. On remarque que la transmission informatique est automatique c'est à dire non initiée par le franchisé dans un peu plus de 50% des cas et pour le reste elle est réalisée par le franchisé lui-même. Lorsque la transmission est automatique, on peut effectivement parler de visibilité pénétrante telle que Boulay et Kalika (2006) l'ont décrite. Cette liaison informatique donne au franchiseur un accès en temps réel aux informations produites par le franchisé et rendant compte de son activité. Cependant, celle-ci n'est pas systématique puisque dans 11 cas c'est le franchisé lui-même qui transmet ses informations. Les franchisés sont équipés d'un logiciel de communication et d'information dans 97% des cas (32 sur 33). Celui-ci n'est pas forcément commun à tous les franchisés du même réseau dans 31,3% des cas (10 sur 32) et ce en raison d'un désir d'indépendance du franchisé (8 sur 10) et pour des raisons financières (6 sur 10) principalement.

La principale information, systématiquement transmise, est le chiffre d'affaires pour des raisons d'appréciation rapide de l'activité, d'émulation et de calcul de redevances. Viennent ensuite des informations davantage liées à la rentabilité de l'activité avec les marges, les ratios

et statistiques de ventes. Ces informations sont transmises dans 70 à 80% des cas et selon des fréquences qui sont dans la majorité des cas égales ou inférieures au mois. Cette richesse d'informations permet au franchiseur de suivre au plus près l'activité des franchisés et de proposer des outils en fonction des besoins des partenaires. Le reporting n'est pas que financier puisque des indicateurs de qualité font l'objet d'une information dans 56,67% des cas. Des données de synthèse telles que le bilan et le compte de résultat sont transmises annuellement et ne sont que le reflet d'un exercice clos dont le franchiseur connaît l'essentiel par le reporting régulier tout au long de l'exercice. Enfin, en matière de gestion prévisionnelle, une information est communiquée dans 63,33% ce qui est remarquable au regard de l'indépendance juridique et financière du franchisé. Cela montre que les problématiques de gestion et de rentabilité sont communes au franchiseur et au franchisé et que le partenariat s'exerce également dans ce domaine sans qu'il soit question d'ingérence de la part du franchiseur.

Nous avons demandé aux franchiseurs comment l'information transmise était ensuite utilisée. Les données collectées servent à informer les franchisés par le classement des unités (60%) et les tableaux de bord (80%). Ces classements génèrent une certaine compétition au sein du réseau (56,7%). Ces données ont également pour objet d'aider le franchiseur à préciser ses informations en matière de gestion notamment dans la redéfinition des ratios d'activité (76,7%). Le reporting a donc une dimension à la fois informative et pro active.

Le contrôle de l'efficacité de l'exploitation s'exerce également par la fourniture d'instruments de pilotage aux franchisés puisque dans 90,9% (30 enseignes sur 33) des cas ces derniers s'en voient proposer. Il s'agit pour le franchiseur de contribuer au pilotage global de l'organisation, un des aspects du contrôle de gestion. L'aide au pilotage s'effectue dans le domaine du prévisionnel d'activité (procédure budgétaire) et dans le pilotage en cours d'exercice (suivi des coûts, des marges, ratios d'activité).

3.23 Le contrôle social

Ce contrôle ne porte pas sur les opérations ou l'exploitation mais concerne les hommes et plus précisément les partenaires du réseau. L'objectif est de développer l'esprit réseau, de favoriser la socialisation des membres pour s'assurer de leur maintien dans la structure et d'une action conforme à celle attendue. Le premier de ces contrôles s'effectue lors de la sélection des candidats. La sélection est présentée dans la littérature comme un facteur favorisant l'homogénéité du réseau indispensable à sa stabilité et à sa pérennité. La sélection doit permettre de trouver les candidats les plus à même d'adopter un comportement coopératif (Ouchi, 1979 ; Grandori et Soda, 1995 ; Jones et al, 1997 ; Ireland et al, 2002). La sélection est une étape déterminante dans la construction et la réussite future du partenariat. Nous avons cherché à identifier les critères de sélection déterminants pour les franchiseurs en distinguant les critères financiers, professionnels, managériaux et sociaux. Les franchiseurs cherchent à évaluer leurs futurs partenaires sur la base de leur capacité à financer (capacité de financement) un tel projet ainsi que sur leur capacité à gérer une unité (compétences managériales). Inversement, les compétences professionnelles c'est-à-dire celles relatives à l'exercice de l'activité ne revêtent pas la même importance. 27,3% des franchiseurs ne considèrent pas ces compétences comme un facteur important de sélection. Ceci se justifie par la formation initiale délivrée qui doit permettre au franchisé d'appliquer, par la suite, le concept par les savoir faire transmis. Il est plus facile de faire appliquer des méthodes de travail jusqu'alors inconnues que de demander à des professionnels d'appliquer des méthodes différentes de celles qu'ils connaissent. La répartition des franchisés dans les réseaux en fonction de leur profil confirme bien la relative importance des compétences professionnelles puisque 61% sont des candidats non spécialistes du secteur d'activité, 26,45% sont spécialistes du secteur et 12,55% sont d'anciens salariés du réseau. Les non spécialistes ont

tout à apprendre, les anciens salariés connaissent déjà les méthodes de travail, seuls les spécialistes doivent faire l'objet d'une attention particulière afin d'éviter tout comportement déviant. Sur les aspects plus sociaux, la volonté de collaborer est déterminante. L'étude exploratoire nous avait effectivement rapporté l'évaluation faite par le franchiseur de la capacité du franchisé à collaborer c'est-à-dire se conformer aux directives du réseau (Goullet et Meyssonier, 2011). Par contre, les franchiseurs sont plus nuancés sur la capacité du franchisé à évoluer avec le réseau. Cela peut sembler paradoxal dans la mesure où l'attachement du franchisé au réseau est un facteur de stabilité. On peut également l'expliquer par le fait qu'une relation se noue avec le temps et que durant cette première phase le travail de socialisation du partenaire n'en est qu'à ses débuts. Pour évaluer leur candidat, les franchiseurs recourent à des mécanismes de sélection. La sélection repose sur des procédures de contacts (entretiens entre partenaires) et sur une mise en situation du candidat (visite d'unité). Ce sont des mécanismes où le franchiseur se fonde sur l'idée qu'il se fait du candidat sans avoir recours ou très peu à des techniques plus scientifiques d'évaluation (test de personnalité par exemple). Cela confirme bien que l'on se trouve dans le cadre d'une relation de coopération, d'un contrat relationnel (Macneil, 1980), où l'*intuitu personae*⁴ domine.

Au-delà de la sélection, le franchiseur se doit de mettre en œuvre un ensemble de mécanismes tout au long de la relation. Pour rompre l'isolement du franchisé et pour développer l'esprit réseau, différentes manifestations sont organisées dont l'objet premier est de réunir le franchiseur et ses franchisés. Des réunions ont lieu soit à un niveau régional lorsque le maillage du réseau est important soit à un niveau national (qui ne l'est pas véritablement) si le réseau est géographiquement limité. Celles-ci sont organisées dans 90,9% des cas (30 sur 33). En moyenne sur 12 mois, deux à trois (moyenne de 2,6) réunions sont organisées par réseau. Ces réunions sont l'occasion d'évoquer le réseau et son fonctionnement. Les aspects commerciaux dominent dans les échanges avec la publicité, la politique marketing et l'offre commerciale. Des données plus globales sont discutées comme les résultats du réseau et l'état du marché. Les réunions sont également l'occasion d'évoquer les problèmes de savoir faire et les moyens de les résoudre.

Des conventions sont organisées dans 84,8% des cas (28 sur 33). Les cinq réseaux n'en organisant pas sont pour trois d'entre eux de petits réseaux (moins de 10 unités). Les deux autres réseaux sont spécialisés dans la boulangerie et la pizza (moins de 40 unités). Sur les 28 réseaux organisant des conventions, 3 d'entre eux déclarent en organiser 2 par an. Ces 2 réseaux n'organisent à l'inverse aucune réunion. En grande majorité, les conventions sont annuelles et permettent d'évoquer la stratégie du réseau avec le développement du réseau, l'évolution du concept, la politique marketing et les prévisions d'activité. Ces manifestations sont également l'occasion de communiquer sur les résultats du réseau avec mise en avant des performances sans insister nécessairement sur les résultats de tous les franchisés.

Si les deux précédentes instances de dialogue sont présentes dans une très large majorité, il n'en est pas de même des commissions thématiques. Sur les 33 enseignes interrogées, seules 17 d'entre elles déclarent proposer des commissions soit 51,5%. Nous avons demandé aux franchiseurs comment étaient composées ces commissions. La participation à ces commissions repose essentiellement sur la base du volontariat. Elles réunissent le franchiseur et certains franchisés volontaires et / ou élus par leurs pairs. L'objectif est de réfléchir sur des thèmes en rapport avec l'activité afin d'améliorer les processus, le concept et l'activité. Il s'agit d'un véritable engagement des franchisés dans la vie du réseau.

⁴ Définition prise sur le site Internet LAWperactionnel : « locution latine se traduisant par « en fonction de la personne » et signifiant, dans une opération contractuelle, que la personne du cocontractant ou ses caractéristiques principales conditionnent la conclusion et l'exécution du contrat ».

Les réseaux de franchise dispose de divers outils de contrôle qui se retrouvent dans une grande majorité des enseignes interrogées. La problématique de contrôle est triple avec un contrôle centré sur les aspects techniques afin d'assurer homogénéité et visibilité au réseau. Cela s'explique par la définition même de la franchise qui est présentée comme la réitération d'un succès commercial ce qui suppose une « *redite* » à l'identique de l'activité par les franchisés. L'homogénéité représente une reproduction parfaite des savoir faire et la visibilité en découle pour la clientèle avec une reconnaissance de l'enseigne quelque soit le lieu géographique. Le second levier porte sur la gestion de la performance et plus précisément sur la collecte et l'utilisation de l'information financière. Là se trouve l'intérêt commun du franchiseur comme des franchisés. La performance des unités profite aux deux partenaires d'une part au franchiseur par les redevances perçues sur le chiffre d'affaires et la valorisation de l'enseigne et d'autre part au franchisé par sa qualité de créancier résiduel. Plus l'activité se développe et plus elle leurs profite ce qui justifie l'instauration de challenge qui met positivement en concurrence les franchisés d'un même réseau. Le franchiseur peut également contribuer à faciliter cette performance par sa capacité à analyser les informations (tableaux de bord), à mettre à disposition des outils de gestion (gestion budgétaire, coûts, marges, ratios) profitant à ses satellites. Le troisième levier de contrôle est la clé de voûte du système car sans ses membres, aucun réseau n'existe. Il s'agit de la socialisation des membres. Le franchiseur sans être présent quotidiennement doit s'assurer de l'attachement de ses partenaires et de leur volonté de collaborer. Cela passe par une sélection qui se veut rigoureuse et l'organisation de manifestations destinées à promouvoir l'esprit réseau et à mettre à contribution les franchisés qui le désirent par une gestion plus participative (commissions thématiques, comité d'enseigne, association de franchisés) notamment en matière de réflexion sur les pratiques et le concept.

Notre problématique porte sur l'étude des leviers du contrôle dont nous venons d'en proposer une description. Elle porte également sur l'évolution de ces leviers tout au long de la relation. Nous avons cherché à observer par la description si des éléments tels que le temps, le profil des franchisés pouvaient avoir un impact sur l'utilisation des différents leviers de contrôle tout au long de la relation.

3.3 Résultats sur la description de la dynamique du contrôle

La relation franchiseur franchisé s'inscrit dans la durée (celle du contrat au minimum). Comme Chanut (2007), nous posons que celle-ci évolue au cours du temps par une succession de différentes phases inscrivant la relation dans un cycle de vie. Nous avons cherché à observer si le contrôle suit également une évolution tout au long de la relation par une utilisation différenciée des différents leviers identifiés.

Les franchiseurs interrogés ont plutôt décrit un système standard de contrôle tel qu'il peut être présenté aux différents partenaires. Cependant, nous avons pu relever certains éléments traduisant une certaine dynamique du système.

3.31 Dynamique lors de la sélection et de la formation

La sélection des candidats s'opère sur trois types de profil. Il s'agit des candidats non spécialistes du secteur d'activité, des candidats spécialistes et des candidats anciens salariés du réseau. La conduite du processus de sélection et de formation diffère principalement pour les candidats anciens salariés du réseau. 17 enseignes sur 33 proposent une adaptation de ces processus permettant ainsi d'être plus réactif en matière de recrutement lorsque des opportunités (notamment d'emplacement) se présentent.

3.32 Dynamique temporelle des visites

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

Nous avons questionné les franchiseurs sur leur rythme annuelle de visite tout au long de leur relation avec les franchisés en distinguant trois moments : la première année comme phase de début d'exploitation, de la 2^{ème} à la 4^{ème} année comme phase de stabilisation - maturité et au-delà de la 4^{ème} année comme phase de poursuite de la relation. Le rythme annuel moyen de visite est de 8,12 pour la première phase, de 5,67 pour la seconde et de 5,30 pour la troisième. On constate une décroissance du nombre moyen de visites sur chacune des phases constituant la relation franchiseur-franchisé. Un test de comparaison de moyennes nous montre que les moyennes de visites sont significativement différentes entre la phase de début d'exploitation et la phase de stabilisation – maturité (phase 3) ainsi que la phase de poursuite de la relation (phase 4). Par contre, il n'y a pas de différence significative entre le rythme des visites de la phase 3 et de la phase 4.

En début d'exploitation, les points de contrôle portent prioritairement sur le respect du concept (90,9% soit 30 sur 33) et des engagements (72,7% soit 24 sur 33). Dans 87,9% des cas (29 sur 33) les réseaux proposent des formations complémentaires en début d'exploitation. Celles-ci portent plus particulièrement sur le savoir faire technique (75,9% soit 22 cas sur 29) et dans une moindre mesure sur la gestion de l'unité. Ces formations sont initiées suite aux visites et aux sollicitations des franchisés.

3.33 Dynamique du contrôle social

Nous avons constaté qu'en début d'exploitation, la dimension sociale n'est pas la plus importante dans le contrôle de l'unité. Tout au long de la relation, le franchisé a de nombreuses occasions de participer aux différentes manifestations proposées et de s'impliquer plus activement dans la vie du réseau. Les commissions thématiques révèlent cette dynamique du contrôle social. Si l'on observe la composition de ces commissions, on constate que ce sont les franchisés spécialistes du secteur qui proportionnellement participent davantage par rapport aux deux autres catégories (les franchisés anciens salariés du réseau et les franchisés non spécialistes du secteur). Ces franchisés utilisent ces instances de dialogues comme un moyen d'infléchir la politique du franchiseur, de faire valoir leurs compétences et leur expérience dans les différents domaines. Paradoxalement, les franchisés anciens salariés du réseau s'investissent un peu moins proportionnellement.

Nous avons également étudié l'impact de l'ancienneté dans la participation aux commissions. Les franchisés participant aux commissions thématiques ont une certaine ancienneté dans le réseau puisque 45% d'entre eux ont entre 2 et 5 ans d'ancienneté et 48,53% ont plus de 5 ans d'ancienneté. Si l'on compare ces valeurs à la proportion de franchisés dans les réseaux ayant entre 2 et 5 ans d'ancienneté et plus de 5 ans d'ancienneté, on remarque que celle-ci est bien plus importante dans les commissions (45% entre 2 et 5 ans d'ancienneté dans les commissions contre 30,67% dans les réseaux ; 48,53% à plus de 5 ans d'ancienneté dans les commissions contre 34,18% dans les réseaux). Cela montre que la participation à la vie du réseau se développe avec le temps et l'acquisition des savoir faire ce qui confirme le développement de la dimension sociale du contrôle.

En dehors des réunions, commissions et conventions, les franchisés peuvent être consultés par le franchiseur à l'occasion de conseils ou comités. Les franchisés sont sollicités dans 84,8%

des cas (28 sur 33). Les franchiseurs s'adressent en priorité aux franchisés les plus performants (75% des cas) et aux franchisés spécialistes du secteur (67,9%). Viennent ensuite les franchisés ayant au moins 2 ans d'ancienneté avec un taux de sollicitation de 53,6%. On peut encore noter le faible taux de sollicitation des anciens salariés du réseau qui n'est que de 46,4% alors que ces franchisés ont normalement une très bonne connaissance du concept et du réseau en général (peut-être manquent-ils de sens critique ?).

Nous avons pu observer une évolution sensible dans la gestion de la relation entre un début d'exploitation marqué par la prédominance du contrôle de conformité, par la finalisation du transfert des savoir faire et par une adhésion de fait des franchisés. Au-delà de la phase n° 2, on constate une diminution de la fréquence des visites et une participation plus active à la vie du réseau des franchisés les plus expérimentés, les plus performants et les plus anciens. La dimension sociale se développe en phase 3 et 4 et conditionne la réussite du partenariat et sa poursuite. Cette étude confirme le caractère complémentaire et non substituable du contrôle formel et informel (Guibert et Dupuy, 1997).

3.34 Dynamique du système de contrôle

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

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

Lorsque des changements se sont produits, ils ont été consécutifs à un développement du réseau que ce soit au niveau du nombre d'unités ou du maillage du territoire. Ces changements se sont traduits globalement par une intensification des modalités de contrôle avec un accroissement des visites, l'organisation de réunions en plus grand nombre, une augmentation des fréquences de reporting et l'adoption de nouvelles modalités de contrôle. Ces dernières représentent la mise en place d'audits, le recours aux clients « mystère », la formalisation du contrôle du concept (fiche visite, constat) et la mise en place d'un contrôle à distance par visioconférence.

4 Conclusion

L'objet principal de cette enquête était de proposer une étude des leviers de contrôle mis en œuvre dans le cadre d'une relation de franchise et d'appréhender une certaine dynamique du contrôle. Le premier objectif nous semble atteint avec la mise en évidence :

- d'un contrôle de conformité des opérations réalisé par les visites des délégués, les clients « mystère », les audits, le traitement des plaintes des clients. La formation initiale contribue au contrôle de conformité par le formatage des futurs comportements du franchisé. Les autres mécanismes ont pour objet de vérifier le respect du concept, la bonne application des savoir faire et de proposer des améliorations (formation continue) ;

- d'un contrôle de l'efficacité de l'exploitation avec les procédures de reporting, l'utilisation d'outils de gestion. Ces mécanismes ont un double objectif celui de s'informer sur le niveau de performance de chaque unité et celui de proposer des conseils afin d'en améliorer l'efficacité ;
- d'un contrôle social avec les procédures de sélection, les différentes manifestations telles que les réunions, commissions, conventions. L'objectif est de développer la socialisation des partenaires, de favoriser le partenariat par un développement de celui-ci (développement en multi franchise) ou par une participation plus active des franchisés dans le réseau.

Le second objectif est plus nuancé dans la mesure où nous avons mis en évidence une évolution du système de contrôle au sein même du réseau et une dynamique dans la mise en œuvre de certains mécanismes de contrôle. Le système de contrôle dans son ensemble n'est pas statique et subit des modifications au cours du temps en raison principalement du développement du réseau que ce soit par le nombre d'unités ou par le maillage du territoire. Lorsque des changements interviennent, ils se font par une intensification du contrôle et la mise en œuvre de modalités supplémentaires. La pérennité des réseaux passe donc par un système de contrôle formalisé et performant.

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

Le contrôle de conformité des opérations très important en début d'exploitation (phase 2) se révèle moins opérant sur les phases suivantes (phase 3 et 4). Un test de comparaison des moyennes de visites nous a montré une décroissance significative de ce nombre entre le début et la suite de l'exploitation. Dans le même temps, une analyse des situations conflictuelles a révélé que celles-ci se produisaient entre le 1^{er} et le 2^{ème} tiers du contrat pour des raisons de manque de respect du concept principalement.

Le contrôle social se révèle être dynamique par l'analyse de la composition des commissions thématiques. Celles-ci sont presque majoritairement composées de franchisés ayant au moins 5 ans d'ancienneté (48,53%) et à 45% de franchisés ayant entre 2 et 5 ans d'ancienneté. Cette participation nous montre un développement de la dimension sociale du contrôle cherchant à fidéliser les anciens franchisés par une participation plus active de ces derniers dans la vie du réseau. Cette action correspond à une gestion collective des intérêts propre à la franchise par la mise en commun des expériences, connaissances et compétences de chacun. Un franchiseur s'attachant les services d'un franchisé ancien à ce niveau peut avoir l'assurance d'un partenariat réussi et basé sur la confiance.

Ce premier travail d'enquête apporte des réponses sur les leviers de contrôle dans la franchise en terme de description. La taille de la population d'enquête et les réponses obtenues ne nous ont pas permis de réaliser des tests statistiques au-delà des analyses univariées proposées. Concernant la dynamique d'utilisation des mécanismes, l'enquête franchiseur n'apporte qu'une partie des réponses et montre la nécessité de poursuivre ce travail d'enquête auprès des franchisés des franchiseurs répondants⁵. En effet, la réalité des pratiques de contrôle ne

⁵ Enquête réalisée fin 2009

peut se mesurer que chez ceux chez qui le contrôle s'exerce véritablement. Ainsi, cette seconde enquête permettra de comparer les leviers décrits et ceux utilisés d'une part et surtout elle permettra de vérifier, en les confirmant ou infirmant, nos hypothèses de dynamique de contrôle.

Bibliographie

- Baglin, G., Malleret, V. (1995). Les modes de gestion de la performance dans les chaînes hôtelières françaises. *Revue Française de Comptabilité* : 47-56.
- Boulay, J., Kalika, M. (2006). Big Brother is watching you ! Le rôle des technologies de l'information dans la stratégie de contrôle des réseaux de points de vente franchisés. *Décisions Marketing* 45 : 7-20.
- Bouquin, H. (2008). *Le contrôle de gestion*. 8^e éd., PUF, Paris.
- Chanut, O. (2007). *Cycles de vie et événements – ruptures dans la franchise : conséquences sur le pilotage de la relation franchiseur – franchisés. Une approche par le contrat psychologique*. Doctorat en sciences de gestion, Université d'Annecy.
- Chiapello, E. (1996). Les typologies des modes de contrôle et leur facteur de contingence : un essai d'organisation de la littérature. *Comptabilité Contrôle Audit*. 2 (2) : 51-74.
- Dant, S.P. (1996). Ownership structure in franchising : the effects of transaction costs, production costs and strategic considerations. *International Review of Retail, Distribution and consumer Research* 6(1) : 53-75.
- Donada, C., Nogatchewsky, G. (2008). Partenariat, vassalité, marché et seigneurie : 4 configurations de contrôle client-fournisseur. *Comptabilité Contrôle Audit* 14 (1) : 145-168.
- Dumoulin, R. (1996). *Les configurations de contrôle au sein des réseaux inter-organisationnels : une recherche exploratoire*. Thèse de Doctorat : Sciences de Gestion : Université des Sciences et Technologies de Lille, IAE.
- Dumoulin, R., Gbaka, A. (1997). Contrôle d'entreprise et réseaux stratégiques. *Comptabilité, Contrôle, Audit* 2 (2) : 51-74.
- Dwyer, F.R., Schurr P.H. et Oh S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing* 51 (2) : 11-27.
- Elango, B., Fried, V. (1997). Franchising Research: A Literature Review and Synthesis. *Journal of Small Business Management* 35 (3) : 68-81.
- Evrard, Y ;, Pras, B., Roux, E. (2005). *Market : Etudes et Recherches en Marketing*. 3^{ème} édition. Dunod.
- Fiol, M. (1991). *La convergence des buts dans l'entreprise*. Thèse d'Etat, Université de Paris-Dauphine.
- Fitzsimmons, J., Fitzsimmons, M. (2008). *Service Management*, 6^{ème} édition, McGraw-Hill.
- Goulet C. et Meyssonier F. (2011). Le contrôle des réseaux de franchise. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, mars, à sortir.
- Grandori, A., Soda, G. (1995). Inter-firms Networks : Antecedents, Mechanisms and Forms. *Organization Studies* 16 (2) : 183-214.
- Guibert, N., Dupuy, Y. (1997). La complémentarité entre contrôle formel et contrôle informel : le cas de la relation client-fournisseur. *Comptabilité Contrôle Audit* 3 (1) : 39-52.
- Ireland, R.D., Hitt, M.A., Vaidyanath, D. (2002). Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Management* 28 (3) : 413-446.
- Jap, S.D., Ganesan, S. (2000). Control Mechanims and the Relationship Life Cycle: Implications of Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment. *Journal of Marketing Research* 37 (2) : 227-245.
- Jones, C., Hesterly, W.S., Bergatti, S.P. (1997). A general theory of network governance : Exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review* 22 : 911-945.
- Lafontaine, F., Kaufmann, P. (1994). The Evolution of Ownership Patterns in Franchise Systems. *Journal of Retailing*, 70 : 97-113.

- Macneil, I.R. (1980). *The New Social Contract : An Inquiry into Modern Contractual Relations*. New Haven and London : Yale University Press.
- Ouchi, W.G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science* 25 (9) : 833-848.
- Oxenfeldt, A.R., Kelly A.O. (1968). Will Successful Franchised Systems eventually become wholly-owned chains ? *Journal of Retailing* 44 (4) : 69-83.
- Oxenfeldt, A.R., Thompson, D.N. (1969). Franchising in Perspective. *Journal of Retailing* 44 (4): 3-13.
- Petitjean, J.L. (2001). Frontières de la firme et contrôle organisationnel, l'exemple des réseaux contractuels de distribution. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Reims.
- Ring, P.S., Van de Ven, A.H. (1994). Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationship. *Academy of Management Review* 19 : 90-118.
- Van Looy, B., Gemmel, P., Van Dierdonck, P. (2003). *Services Management*, 2^{ème} édition, Prentice Hall.
- Verbieren, S., Cools, M., Van den Abbeele, A. (2008). Franchising: a Literature Review on Management and Control Issues. *Review of Business and Economics* 53 (4) : 398-443.