

SOMMAIRE

<u>INTRODUCTION</u>	1
<u>1. Evolutions globales de la franchise en France</u>	2
<u>2. Le système de franchise : un champs de recherche interdisciplinaire.</u>	3
<u>3. Bases théoriques du système de franchise.</u>	4
<u>4. Problématique et méthodologie générale du rapport</u>	11
<u>5. Plan de l'Etude</u>	13
<u>PARTIE I : Une analyse contextualiste du système de franchise</u>	14
<u>1. Choix d'une posture analytique</u>	15
<u>2. Sources méthodologiques</u>	15
<u>3. Le cadre théorique</u>	16
<u>PARTIE II : Mutations et perspectives de la Franchise</u>	53
<u>1. Etat des lieux</u>	54
<u>2. Scénarii de prospective</u>	73
<u>CONCLUSION</u>	100
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	103
<u>ANNEXES</u>	113
<u>TABLES DES MATIERES</u>	
<u>115</u>	

INTRODUCTION

La croissance économique trouve ses causes efficientes dans la découverte des poches d'ignorance permises par l'arbitrage permanent effectué par l'entrepreneur Kiznérien. Ainsi, le système de franchise apparaît aujourd'hui comme un élément clé dans la boîte à outils de tout entrepreneur. Classiquement, l'entrepreneur est à l'origine d'au moins trois grands modèles de développement : le développement par l'*alertness*, par l'innovation et par l'imitation (Yu, 1998). Il s'avère que le système de franchise est un outil qui peut être efficace dans la réponse à chacun de ces modèles de développement.

Dans un système de franchise, le franchiseur vend le droit d'utiliser son nom de marque, son système d'exploitation et de spécifications du produit à un franchisé. Celui-ci est autorisé à offrir le produit/service du franchiseur sous le nom du franchiseur dans une région spécifiée et pour une période de temps donnée (Justis & Judd, 1998). D'une part, des entrepreneurs tels que Ray Kroc (McDonald) et Dave Thomas (Wendy) aux Etats-Unis ou en France avec, par exemple, Pelisson & Dubrulle (groupe Accor) ont utilisé le système de franchise pour ériger des empires commerciaux sur des périodes de temps très courtes. D'autre part, la franchise crée des opportunités de développement pour des milliers d'entrepreneurs et ce pour un coût relativement réduit. Ces franchisés apparaissent dès lors comme une source importante d'innovation et adaptation locale pour les franchiseurs (Kaufmann & Eroglu, 1998).

1. Evolutions globales de la franchise en France

Aujourd'hui, la franchise représente 40% des ventes au détail aux États-Unis (International Franchise Association, 2003). Les franchises permettent de collecter plus de la moitié des recettes fiscales dont l'assiette porte sur les ventes de produits et services. Elles représentent une part de marché supérieure à 50% dans plusieurs secteurs, notamment les services de fournitures de bureau (71% des ventes) et les services de restauration rapide (55% des ventes). De plus, le système de franchise américain joue un rôle clé dans des industries importantes comme par exemple la restauration traditionnelle et à thème (46% de ventes) et l'immobilier (39% des ventes) (Michael, 1996a).

Le système de franchise a été initialement développé aux Etats-Unis pour contourner les contraintes de la loi antitrust. Ce système a, par la suite, été adopté par l'entrepreneuriat de nombre de pays à économie de marché (Fladmoe-Lindquist, 1996). En France, la franchise est née avec La Lainière de Roubaix dans les années trente mais ce n'est qu'à partir du début des années soixante-dix qu'il y a eu une multiplication des enseignes de franchise. A compter du début des années soixante-dix, trois grandes phases peuvent être répertoriées concernant les effectifs de franchisés / franchiseurs en France.

La période allant de 1970 à 1987 - 1988 est marquée par un accroissement à un taux régulier du nombre de franchisés et de franchiseurs. Ainsi, le rythme annuel moyen de progression est

d'environ 15% selon les données de l'Assemblée Française des Chambres de Commerce et d'Industrie (ACFCI) pour ce qui concerne le nombre de franchiseurs. De son côté, le nombre de franchisés connaît une croissance moyenne de 10% par an.

La période de 1987 - 1993 se caractérise quant à elle par une baisse relativement sensible du nombre de franchiseurs. En effet, ce nombre diminue au rythme annuel de 15% entre 1988 et 1993 pour passer de 740 à 400 soit une baisse de 46% sur la période. Le nombre de franchisés connaît quant à lui une baisse moins prononcée sauf pour les années 1991 et 1992 (-18% entre 1990 / 1991 et - 21% entre 1991 / 1992).

Depuis 1993, on constate une reprise de la croissance du nombre de franchisés et de franchiseurs. Néanmoins, durant la période 1993 – 2001 le taux de croissance annuel moyen des franchiseurs est beaucoup plus faible que durant la phase initiale de croissance : ce taux est d'environ 5.6% par an. Dans le cas des franchisés, la reprise de la croissance s'observe à partir de 1994 et le taux de croissance annuel s'élève pour cette période à 2.5%.

Ces évolutions sont néanmoins à différencier selon la franchise de distribution, la franchise de service et la franchise industrielle (transferts de technologies, licence, ingénierie).

2. Le système de franchise : un champs de recherche interdisciplinaire

Quand elle choisit un système de franchise comme mode de développement, une firme renonce à un contrôle significatif sur des segments de marché qu'elles auraient pu directement contrôler. Elle ne reçoit qu'un pourcentage sur les ventes du franchisé. En conséquence, les raisons qui poussent à adopter un système de franchise, en dépit de pertes financières inhérentes à court terme, a été le sujet de très nombreuses recherches empiriques. Malheureusement, ces recherches n'ont pas permis l'émergence d'un consensus (Shane, 1998). Par exemple, alors que plusieurs rapports et études montrent que les entreprises de petites taille utilisent davantage la franchise comme moyen de développement que celles de grande taille (par exemple, Roh, 2001), d'autres études indiquent un résultat contraire (par exemple, Alon, 2001). De plus, quelques études suggèrent qu'un manque de capitaux propres est à l'origine de l'utilisation de la franchise (par exemple, Combs & Ketchen, 1999a) alors que d'autres études suggèrent que ce facteur n'a pas d'influence (par exemple, Michael, 1996b). Les conclusions tirées d'autres études sur diverses explications du recours à un système de franchise tels que l'âge de l'entreprise, le taux de croissance, la dispersion géographique des débouchés et les taux de la royauté sont toutes aussi ambiguës.

Une première explication sur ce manque de consensus provient du fait que la recherche dans ce domaine, bien que débutée il y a plus de trente années (par exemple, Oxenfeldt & Kelly, 1969), a connu une « explosion » en termes de publications depuis seulement une dizaine d'années. En effet, plus de trois quart des études examinées dans ce rapport ont été publiées pendant ou après

1990. En conséquence, il s'agit finalement d'un nouveau champs de recherche dont les faits établis ne peuvent être que marginaux.

Une deuxième explication est que le système de franchise est un champs de recherche par définition pluridisciplinaire. Mais, les différentes disciplines vont donner leurs explications du système à partir de leur propre corpus théorique sans rechercher nécessairement à mettre en évidence les interactions. Par exemple, la franchise correspondra à une stratégie de croissance pour les études relevant du domaine de la gestion (par exemple, Shane, 1996), à un canal de distribution pour la recherche en marketing (par exemple, Dant, Paswan & Kaufman, 1996), à une question de structure capitaliste pour la recherche en finance (par exemple, Norton, 1995) et à un mode d'organisation particulier en référence notamment à la théorie des coûts de transaction pour les économistes (par exemple, Lafontaine, 1992, Allam, 1999). En somme, ces différentes perspectives théoriques et méthodologiques exacerbent les efforts nécessaires à la compréhension commune et globale du système (Hirsch, Friedman & Koza, 1990).

3. Bases théoriques du système de franchise

Deux corpus théoriques explicatifs du système de franchise se dégagent dans la littérature au cours de ces dernières années. Il s'agit, premièrement, d'une solution pour pallier à un déficit de ressources financières nécessaire à la croissance du réseau. Deuxièmement, la franchise apparaît comme un mode organisationnel susceptible de limiter au mieux les comportements opportunistes des agents.

3.1. La pénurie de ressources financières

Dans un papier séminal qui a initié le débat sur les raisons qui poussent à l'organisation des points de vente sous la forme de franchise, Oxenfeldt et Kelly (1969) suggèrent que ce système permettrait de lever plus facilement des ressources financières qui sont *a priori* rares. Ils soutiennent ainsi, dans un premier temps, que les entreprises préfèrent détenir des filiales ou des points de vente en propre afin de manager et de contrôler la stratégie de croissance des firmes. La raison invoquée s'appuie sur le fait que les retours sur investissements sont élevés. Cependant, dans un second temps, la volonté de bénéficier d'économies d'échelle incite les firmes à opter pour un système de franchise. En effet, elles afficheront alors un taux de croissance supérieur à celui obtenu à partir d'un financement en propre. Les entreprises naissantes et de petites taille ainsi que celles en croissance utilisent donc le système de franchise pour financer leur expansion jusqu'à ce qu'elles atteignent la taille critique dont elles ont besoin pour obtenir les économies d'échelle recherchées. Une fois ces économies obtenues, une croissance rapide n'est plus nécessaire et l'intérêt des entreprises s'oriente vers la maximisation du chiffre d'affaires de chaque point de vente. Par conséquent, le franchiseur cesse de recourir à une expansion de ses unités de ventes sous la forme de franchise mais a plutôt tendance à reprendre en propre les franchisés les

plus efficaces (par non renouvellement du contrat de franchise, par exemple). Finalement, les segments de marché potentiels d'une entreprise pérenne ayant atteint la taille critique sont essentiellement ceux développés en propres à partir de l'utilisation du développement de ses « anciens » franchisés.

Oxenfeldt et la théorisation de Kelly ont ouvert un débat considérable. Les premières recherches empiriques sur ce sujet ont pointé une réduction de l'usage du système de franchise parmi les grandes entreprises (Chasse, 1973) et celles qui étaient dans des segments de marché à maturité (Caves & Murphy, 1976). Cependant, des résultats montrent que l'arbitrage effectué au moment du développement de l'enseigne entre des points de vente détenus en propre et ceux développés sous forme de franchise ne conduit pas nécessairement à une appropriation de tous les points de vente sur le long terme (par exemple, Martin, 1988). De plus, des études indiquent que les managers de la tête de réseau vont peu développer à long terme des chaînes détenus en propre (Lafontaine & Kaufmann, 1994). Ce résultat va donc à l'encontre de l'explication de la croissance du système de franchise par la pénurie de ressources financières.

Ces résultats équivoques ont amené d'autres auteurs à explorer des conceptualisations alternatives qui utilisent des typologies (Carney & Gedajlovic, 1991) et des spécifications empiriques non-linéaire (Shane, 1998).

Les études basées sur l'analyse en termes de pénuries de ressource dégagent de manière générale trois variables clés : l'âge, la taille du réseau et le taux de croissance. Principalement, lorsque les firmes sont naissantes, de petite taille et en phase de développement, le déficit de ressources financières est présumé plus fort et l'usage du système de franchise est par conséquent plus répandu.

La recension des études empiriques menée par Combs & Ketchen (2003) vérifie les trois prédictions initiées par Oxenfeldt et Kelly (1969). Ainsi, les deux auteurs soulignent que :

- l'âge de la firme est bien négativement corrélé à l'usage du système de franchise et ce de manière statistiquement significative ;
- la taille du réseau est bien négativement corrélée à un développement via un système de franchise ;
- le taux de croissance de la firme est positivement corrélé à l'usage de franchisage.

Le débat initié par Oxenfeldt et Kelly (1969) s'est par la suite focalisé sur les besoins en capitaux en tant que déterminant de ce mode organisationnel qu'est la franchise. Rubin (1978) soutient néanmoins que l'explication du système via la pénurie en capitaux est fallacieuse. En effet, les franchiseurs qui réalisent un investissement substantiel dans un nombre réduit de secteurs ou de niches vont exiger une prime de risque en contrepartie de l'impossibilité de mener à bien une

stratégie de diversification. En effet, une firme peut vraisemblablement accroître son capital à un moindre coût via des investissements non productifs mais diversifiés. Donc, il n'y a aucune raison d'enrôler des franchisés comme une source de capital (Brickley & Dark, 1987; Norton, 1995).

D'autres auteurs ont souligné un certain nombre de raisons qui conduisent les franchiseurs à recourir au système de franchise. Ces raisons s'articulent autour des incitations financières des futurs franchisés et de leur connaissance précise des marchés visés.

En premier lieu, les franchisés investissent leur propre capital, ils ont donc une motivation financière puissante pour pérenniser leur activité et *a fortiori* le système. Au contraire, les débouchés des points de ventes détenus en propre sont dirigés par des gérants - employés qui fourniront un effort au travail moindre que les franchisés parce que leur capital n'est pas en jeu (Minkler & Park, 1994). Les actionnaires de la firme peuvent tenir compte de cette différence de motivation et demandent alors une prime du risque quand ils investissent dans une firme où les points de vente détenus en propre sont majoritaires (Lafontaine, 1992).

En second lieu, les actionnaires d'une franchise s'appuient sur de l'information publique, générale, concernant les évolutions du marché, les intentions globales du futur franchisé et de ses capacités productive (Martin & Justis, 1993). Les franchisés, au contraire, détiennent de l'information privée relative à leurs propres intentions, leurs capacités productives et l'évaluation de leur potentiel de marché. En raison de cette parcellisation de l'information, le franchiseur s'appuie alors sur les connaissances du futur franchisé pour réduire son coût initial en capital (coût du financement ainsi réduit) (Combs & Ketchen, 1999a). Pour l'essentiel, les franchiseurs peuvent avoir une plus grande confiance en eux-mêmes pour la stratégie menée (adéquation entre moyens et objectifs) que les actionnaires peuvent avoir dans une entreprise, en suggérant que ces derniers puissent demander une prime de risque supérieure.

Les études empiriques n'ont pas permis d'apporter une réponse consensuelle à ce débat. Il est clair que le recours au système de franchise augmente car il permet de faire face à une pénurie de capitaux (Combs & Ketchen 1999a) et, avec le temps, le système de franchise allège les pénuries existantes (Norton, 1995). Cependant, des études centrées sur le rapport entre l'usage de la franchise et les évolutions des taux d'intérêt (considérées comme une mesure de pénurie de capitaux dans l'économie) n'établissent pas de parallèle entre ces deux évolutions (cf. Martin & Justis, 1993; Minkler & Park, 1994). Combs & Ketchen (2003) analysent cette question sous l'angle de l'hypothèse suivante : le besoin en financement d'une firme est positivement lié avec l'usage de franchisage. Ils concluent à une très forte corrélation entre ces deux variables pour l'ensemble des études recensées.

3.2. La relation d'agence

Un rapport d'agence existe lorsque l'effort d'une partie (le principal) est délégué à une autre partie (l'agent) (Eisenhardt, 1989). Parce que chaque agent est supposé rechercher son intérêt individuel

et que l'ensemble des agents ont des buts divergents, le principal doit consacrer des ressources pour s'assurer que l'agent agit dans son intérêt (Jensen & Meckling, 1976). Parmi le commerce de détail et de service où un système franchise a le plus de probabilité de se mettre en place, les franchiseurs agissent comme des principaux en déléguant autorité au niveau des franchisés. Ainsi, le système de franchise réduit le coût de direction supporté par le principal puisque les franchisés engagent leurs propres capitaux (Norton, 1988 et Rubin, 1978). Les perspectives de profits liées à ces investissements dépendent du continuum de motivation des franchisés (Klein, 1995).

En dépit de la réduction des coûts de management du système de franchise, nombre d'entreprises ne s'appuient pas sur un tel système en raison du risque d'opportunisme perçu par les franchiseurs (Scott, 1995). Les franchisés supportent le risque que les franchiseurs ne développent la marque du réseau (Klein & Saft, 1985). De leur côté, les franchiseurs sont confrontés à une possible volonté de réduction supplémentaire des coûts par les franchisés susceptible de mettre en danger la réputation de la marque (Brickley & Dark, 1987).

Si les franchiseurs perçoivent un risque d'opportunisme significatif de la part des franchisés, les contrats de franchise peuvent être proposés à un nombre restreint de franchisés potentiels.

Si les franchisés perçoivent un risque significatif d'opportunisme, le recrutement des franchisés peut s'avérer périlleux.

En conséquence, les recherches basées sur les théories de l'agence peuvent être classées par rapport aux variables liées aux coûts de management et aux variables susceptibles d'affecter le risque d'opportunisme potentiel.

3.2.1. Coûts de management d'un réseau de franchise

Certains travaux identifient les facteurs à l'origine de l'accroissement des coûts de management d'une firme détenue en capitaux propres. En conséquence, l'augmentation de ces coûts encourage le recours au système de franchise. Le facteur clé ou, tout au moins celui fréquemment cité, est celui lié à la dispersion géographique. En effet, quand une firme s'attaque à des marchés géographiquement éloignés des centres de direction, le coût de management s'accroît en raison de la hausse du personnel de direction, de l'écoute nécessaire des personnels délocalisés et des dépenses de déplacements y afférentes (Carney & Gedajlovic, 1991). La dispersion géographique peut ainsi conduire les entreprises à opérer sur de nouveaux segments de marché où elles affrontent des difficultés supplémentaires et, en conséquence, des coûts supérieurs liés à l'assurance d'une prise de décision locale efficiente (Minkler, 1990). Donc, en raison de l'accroissement de la taille du réseau le système de franchise devient plus attractif. Ainsi, Combs & Ketchen (2003) testent la robustesse de l'hypothèse selon laquelle la dispersion géographique est positivement corrélée à l'usage de la franchise. Les résultats des différentes études portant sur ce sujet sont très peu probants. Il semble qu'il existe une certaine corrélation entre ces deux variables mais elle reste statistiquement peu significative.

Les connaissances et informations détenues par les agents affectent également les coûts de management. Lorsque les opérations exigent une compétence sur l'état du marché local (par exemple, immobilier), un management efficace doit permettre de comprendre et de juger la qualité des décisions prises et les processus selon lesquels ces décisions ont été prises (Minkler, 1990). Ainsi, si le besoin en expertise locale est élevé, les coûts de management seront élevés. Dans de telles conditions, offrir un statut de créancier résiduel à des franchisés apparaît comme une solution efficace (Bradach, 1997). Au contraire, quand ces opérations peuvent être en grande partie standardisées, les compétences des agents sont restreintes à la mise en œuvre des procédures établies par la tête de réseau (Combs & Ketchen, 1999a). Parce que les compétences et les résultats des managers des points de vente sont facilement observables, un fort degré de standardisation incite à la détention des points de vente en propre. Par exemple, Combs & Ketchen (2003) vérifient l'hypothèse selon laquelle l'importance de la compétence directoriale locale est positivement corrélée à l'usage d'un système de franchise. Cette hypothèse n'est pas complètement vérifiée car elle se heurte à un problème de statistique : celui de la mesure de la variable « compétence locale ». Selon, que les auteurs optent pour un indicateur ou une variable « muette », la signification des résultats obtenus diverge.

3.2.2. Risques d'opportunisme

Bien que les contrats de franchise soient bâtis sur des mécanismes visant à la réduction des comportements opportunistes (Williamson, 1983), des situations concrètes peuvent encourager de tels comportements de l'une ou de l'autre des deux parties au contrat et ainsi réduire l'intérêt de l'utilisation d'un système de franchise. En conséquence, des études cherchent à déterminer les variables qui influent sur l'usage d'un système de franchise selon les risques de comportements opportunistes perçus.

Les franchiseurs sont responsables de la définition et de l'amélioration du concept « produit/service », de la politique de marketing-mix et de la mise en place d'une politique de qualité. Ils doivent également tenir compte des évolutions de leur segment de marché (Kaufmann & Stanworth, 1995). Quand les franchiseurs établissent les conditions permettant l'augmentation de la demande du segment de marché via l'exécution des activités précédentes, l'incitation d'un franchisé à adopter un comportement de « passager clandestin » est forte (Michael, 1998). En s'apercevant que les efforts du franchiseur sont suffisants pour lui assurer un flux stable de clientèle et un niveau de revenus satisfaisant, les franchisés peuvent être tentés d'accroître leur profits en jouant sur la qualité/quantité des inputs (par exemple, par une politique de limitation du recrutement des effectifs, Brickley & Dark, 1987). Parce que les clients accordent peu d'importance au fait que les points de vente puissent être en franchise ou en propre, une mauvaise expérience dans un des points de vente est néfaste pour l'ensemble du réseau (Scott, 1995). Selon la théorie de l'agence, plus le prix des inputs du franchiseur est élevé, plus les possibilités de

détention en propre sont envisageables (Michael, 1998). Combs & Ketchen (2003) vérifient l'hypothèse selon laquelle la valeur des inputs du franchiseur est négativement corrélée avec l'usage de la franchise. A ce titre, la méta-analyse effectuée par Combs & Ketchen (2003) soulignent des différences selon les secteurs.

L'évaluation du coût d'entrée conduite par les franchiseurs a un effet conséquent sur la perception par les franchisés des comportements opportunistes (Sen, 1993). Les franchiseurs fixent généralement un coût d'entrée dans la franchise et une royauté liée au chiffre d'affaires. Le coût d'entrée correspond à l'investissement initial. Il s'agit d'une charge fixe (Justis & Judd, 1998). Pour le franchisé, ce prix est un investissement spécifique pour lequel les recettes anticipées sont largement dépendantes des efforts du franchiseur (Sen, 1993). Si le franchiseur ne défend pas la marque dans la zone géographique affectée au franchisé (Klein & Saft, 1985), s'il ne permet pas une expansion possible (Bradach, 1997), s'il autorise un cannibalisme entre les points de vente des franchisés géographiquement proches (Hoy, 1994) ou commence une négociation sur la fin du contrat de franchise (Klein, 1995), le franchisé peut être considéré qu'il peut potentiellement perdre les revenus anticipés sur la base de son investissement initial. Donc, selon la théorie de l'agence, des coûts d'entrée élevés dans une franchise découragent des franchiseurs potentiels.

Les royalties correspondent à une charge variable que le franchiseur fixe sur la base d'un pourcentage de revenus (en général du chiffre d'affaires) que le franchisé devra verser tout au long de la durée du contrat de franchise. Les royalties incitent les franchiseurs à investir dans des activités qui permettent d'augmenter les ventes des franchisés (Sen, 1993). Donc, tant que le taux des royalties n'est suffisamment pas élevé pour décourager les franchisés via la diminution de leurs marges bénéficiaires (Shane, 1998), les franchisés seront disposés à accepter le paiement des royalties. Ainsi, on peut s'attendre à ce que le taux des royalties soit positivement corrélé avec l'usage de la franchise.

En conclusion, la taille du segment de marché visé affecte les coûts de management et les risques de comportements opportunistes. Parce que les coûts initiaux des franchisés sont, en grande partie, dépendants des spécificités de la marque et ne peuvent pas être redéployés, le franchisé ne dispose pas de l'appui de son franchiseur (Klein, 1995). Une taille de marché élevé exige des investissements dans les actifs spécifiques et donc une forte prise risque des franchisés. Ceci suggère qu'un marché de plus grande taille va accroître la difficulté de recrutement des franchisés.

De plus, la hausse des coûts de management d'un système de franchise encourage la firme à détenir ses points de ventes en propre lorsque les marchés sont de taille élevée. Le coût marginal

de contrôle des unités de points de ventes est plus faible lorsque les marchés sont de dimension élevée parce qu'ils génèrent des économies d'échelle au niveau organisationnel (Lafontaine, 1992). La dimension du marché est donc directement dépendantes des motivations économiques et de la stratégie des franchiseurs pour s'implanter sur de nouveaux marchés. En conséquence, il est attendu que la dimension du segment de marché soit négativement corrélé avec l'usage de la franchise. Combs & Ketchen (2003) montrent que cette analyse est statistiquement significative pour l'ensemble des études menées sur ce sujet.

4. Problématique et méthodologie générale du rapport

Les hypothèses que nous venons de présenter doivent être développées. Il en est de même pour les analyses des évolutions des effectifs de franchisés et de franchiseurs en France. Par exemple, la première phase de croissance de la franchise est corollaire au passage progressif du commerce indépendant au commerce associé. Cette évolution était très certainement liée à la réorganisation du commerce de détail face à la concurrence des grandes surfaces et à la rationalisation des circuits de distribution (Hardouin & Ducrocq, 1993). En d'autres termes, la taille du marché oblige la plupart des sociétés à se tourner vers un système permettant d'accroître leurs parts de marché sans investissements importants. De plus, cette croissance s'inscrit dans une perspective plus large, celle de la réhabilitation de l'esprit entrepreneurial au cours des années quatre-vingt (Amman & Allouche, 1988).

Si la décroissance peut s'expliquer par une détérioration de la conjoncture économique nationale et internationale, notamment pour la période 1990 – 1993, il faut néanmoins relever que la rupture amorcée à partir de 1988 trouve également sa source dans des causes structurelles propres à cette forme de commerce organisé. Cette période est marquée par une perte relative de confiance dans le système de franchise à la suite de révélations d'asymétries informationnelles (Joffre, 1998 ; Bensoussan, 1999).

Ainsi, l'impulsion de la seconde phase de croissance trouve certainement sa source dans un interventionnisme institutionnel relatif à l'organisation du système de franchise. En effet, la Loi Doubin de 1989 va permettre de mettre en œuvre un système de repérage des franchises beaucoup plus sélectif. Le but de cette régulation était de limiter les comportements opportunistes par une meilleure diffusion de l'information (Allam & Le Gall, 1999). Elle s'est également accompagnée d'une meilleure prise en compte du Code de déontologie européen de la franchise initiée par la Fédération Française de Franchise.

Face à ces évolutions, l'objet de la recherche est de déterminer, dans un premier temps, le cadre théorique permettant d'analyser les causes structurelles de changement de la franchise au cours des dernières décennies au-delà des simples soubresauts conjoncturels. Dans un second temps, il s'agira d'extrapoler cette évolution à l'horizon 2005 – 2010 dans le cadre

d'une analyse prospective sur la base de construction de scénarios.

De manière plus spécifique, la recherche se propose d'analyser le système de franchise à partir de trois objectifs principaux.

Déterminer à partir d'un modèle les variables clés qui structurent l'évolution globale et sectorielle de la franchise. Les évolutions globales et sectorielles sont saisies sous l'angle des relations de causalité directe, indirecte, inverse, actuelle ou potentielle entre les variables déterminées. La représentation théorique a également pour but d'appréhender les éléments distinctifs entre la franchise et les autres types d'organisation de commerce associé tels que les coopératives, les concessions, les partenariats, afin de repérer les déterminants qui les sous-tendent.

Réaliser un état des lieux de l'évolution de la franchise au cours des trente dernières années à partir du cadre théorique défini et des déterminants des formes d'organisation spécifiques à la franchise. Cet état des lieux aura pour objet d'appréhender les dynamiques globales qui restent complexes et multidimensionnelles (notamment en matière de performances commerciales des réseaux, évolution de l'emploi, etc.) dans le monde de la franchise. L'analyse sera alors affinée par le biais d'une décomposition sectorielle.

Construire, à partir des variables clés et des relations de causalité prédéterminées, des scénarios d'évolutions globales et éventuellement sectorielles de la franchise. Cette démarche prospective intègre la dynamique de long terme à l'échelle de la franchise. Il s'agit en fait d'intégrer les ruptures : au lieu de postuler la permanence du changement, il s'agira de tenir compte des phénomènes de discontinuités et de ruptures subies ou voulues résultant de facteurs tel que les effets de seuil (saturation d'un marché), les irruptions d'innovations, la volonté humaine de modifier les règles du jeu, etc. De plus, la démarche prospective adoptée est celle d'une *prospective normative* qui induit donc la définition de stratégies éventuellement applicables par les professionnels et la Fédération Française de la Franchise.

En somme, ce rapport tente de définir et d'évaluer les différentes dimensions explicatives de l'évolution du système organisationnel de la franchise.

5. Plan de l'Etude

Le rapport est composé de deux grandes parties.

La première partie intitulée « une analyse contextualiste du système de franchise », se veut être une représentation théorique du système organisationnel de la franchise. Les questions et enjeux que cette représentation suggère sont abordés ainsi que la démarche d'analyse retenue dans le cadre de cette recherche.

La deuxième partie a pour objet de présenter à grands traits les mutations et perspectives de la franchise . Deux étapes marquent cette présentation. Dans un premier temps, nous présenterons les évolutions et mutations majeurs qui ont marqué ce système. Dans un deuxième temps, nous proposerons des scénarios de prospective.

Une rapide conclusion esquissera les pistes de recherche qui prolongent naturellement le travail entrepris.

PARTIE I

Une analyse contextualiste du système de franchise

1. Choix d'une posture analytique

Commençons par nous situer par rapport à une difficulté : celle de la coexistence parfois du mélange dans ce domaine, entre jugement de fait et jugement de valeur, entre le registre de la « description » et celui de la « prescription ». Nous avons choisi dans cette partie du rapport de privilégier le registre descriptif. Notre propos se situera donc quasi entièrement dans l'ordre de l'élaboration des faits, de leur explication, de leur interprétation, etc.

Précisons toutefois que le terme « description » ne nous semble pas le plus adéquat pour rendre compte de la démarche que nous proposons de mener ; nous lui préférerons celui « d'analyse ». Pourquoi ? Notre démarche comporte clairement deux composantes : une première plus « concrète » d'observation, d'élaboration des faits, et une seconde plus « abstraite » d'interprétation, d'explication de ces faits. Il s'agit donc de passer de l'empirique au théorique (c'est ce que nous ferons dans les parties les plus « inductives » de notre travail) et *vice versa* (pour les parties les plus déductives «). Le terme « description » rend mal compte de cette dualité, et de ce va-et-vient entre le langage des observations et celui des théories. Le terme « analyse » convient mieux : ne parle-t-on pas d'analyser tel phénomène à partir de telle théorie ? C'est donc ce terme que nous adopterons dans la suite du propos, en lieu et place de celui de description..

Si nous accordons donc la priorité à l'analyse, nous avons aussi qu'une partie importante des lecteurs de ce rapport est constituée de praticiens dans le domaine de la franchise. Inévitablement (et heureusement) ces personnes prennent des décisions, mènent des actions qui se réfèrent à des normes, à des valeurs. La composante prescriptive est donc inéluctable ; elle est aussi, de notre point de vue, parfaitement estimable. Mais, répétons-le, elle doit être distinguée de l'analyse. Distinguée et articulée.

2. Sources méthodologiques

Les analyses, disions nous plus haut, consistent à articuler des théories et des observations. On ne s'étonnera donc pas que cette partie s'appuie sur des observations récoltées de manière systématique. Elles sont dues pour une part aux auteurs, pour une autre part, elles sont reprises à d'autres travaux de recherche. Notre propre observation s'appuie principalement sur une base de données construite à partir des annuaires de ACFCI. Notre travail s'appuie également sur des observations menées par d'autres auteurs. Elles sont de deux natures. D'une part, nous nous référons aux différents travaux de recherches commanditées par la Fédération Française de la Franchise et d'autre part nous avons pu étudier études de cas juridiques rassemblées Fédération Française de la Franchise.

3. Le cadre théorique

Un système de franchise est un système complexe parce qu'il manifeste ou devrait manifester un certain nombre de "propriétés" caractéristiques de la complexité. A l'inverse d'un système compliqué, un système est complexe lorsque le nombre de relations fonctionnelles est supérieur aux composants.

Certes la franchise comme tout système complexe contient des sous-systèmes compliqués (informations et décisions quantifiables). Selon E Morin (1991), la complication est un constituant de la complexité ; mais simultanément un système de franchise est constitué de composants, d'unités actives, d'actions et d'interactions hétérogènes qui demeurent inséparables dans la logique de l'action commerciale. Ces composants sont peu ou prou mesurables pour leur grande majorité. En outre les processus de décision dans le système franchise intègrent aussi des indéterminations, des incertitudes, des phénomènes aléatoires, des asynchronismes (processus qui se déroulent sur des durées différentes).

Il y a donc nécessité d'une modélisation systémique complexe de la franchise. Même si la modélisation analytique a beaucoup apporté à la démarche scientifique, elle ne peut suffire à rendre compte des phénomènes complexes. Il faut donc résister aux "facilités" des modélisations analytiques sans pour autant se priver de leurs appuis et sans avoir la prétention de recréer une nouvelle macro théorie totalisante.

Au fond, de notre point de vue, il s'agirait davantage de se placer dans une posture que de se référer à une théorie ; l'essentiel étant de contribuer à éclairer -en les dénaturant le moins possible- des organisations commerciales concrètes et complexes, c'est-à-dire ouvertes sur des environnements, à l'aide d'une grille de lecture permettant de ranger, d'ordonner et de rendre plus intelligibles les observations des interdépendances, des interactions qui les animent.

Le modèle que nous proposons est ni objectif, ni subjectif : il doit être projectif, c'est à dire fonction du ou des projets du modélisateur. En d'autres termes, le phénomène dont on doit rendre compte est construit par le modélisateur, car dans un phénomène plusieurs entrées sont possibles ; l'exhaustivité est un leurre. Cette construction, n'est donc qu'un mode de représentation de la réalité et cette conscience doit conduire à conserver une "ouverture théorique" permanente, c'est à dire une capacité à intégrer dans ce processus de construction, divers paradigmes en fonction des opportunités de situation et du projet scientifique.

Le modèle que nous proposons permet :

- a) de repérer les éléments ou variables qui concernent plus ou moins directement le champ de la franchise, les unités actives qui l'animent, leurs interactions et leurs interrelations ;
- b) de rendre compte de ces interactions dans une dimension spatiale et temporelle, c'est-à-dire dans la suite des séquences ou phases de la décision.

Les hypothèses du modèle proposé relèvent pour partie du corpus théorique de l'économie des coûts de transaction. Cette théorie s'avère être à la fois une théorie des contrats et une théorie des

formes d'organisations et des structures économiques. Les hypothèses sont de deux ordres : certaines sont relatives au comportement des agents (rationalité limitée, opportunisme des agents), d'autres sont liées à l'environnement décisionnel (incertitude, coûts de transaction, spécificité des actifs). Pour une autre partie, nous proposons un modèle de sociologie des organisations.

Nous nous proposons d'effectuer une analyse synoptique des systèmes et sous-systèmes de la franchise. Ce système s'articule autour de quatre composantes formant chacune un sous-système : la composante réseau, la composante savoir-faire, la composante organisation et la composante risque. Chaque sous-système est en interrelation avec son environnement (cf. graphique page suivante).

3.1. Le sous-système « savoir-faire »

Le cadre d'analyse offert par le contextualisme est par ailleurs suffisamment ouvert pour permettre de mobiliser en son sein, diverses approches théoriques. Ainsi, dans la littérature spécialisée et en particulier l'approche sociale, le savoir-faire est unanimement reconnu comme un élément constitutif essentiel du concept de franchise. De fait, les processus d'acquisition, d'évaluation et de contrôle du savoir-faire en franchise ont vocation à s'insérer dans une réflexion relative au triptyque coordination/unicité du concept/stratégie de différenciation (Nègre, 2000). Par ailleurs, parmi ces diverses approches théoriques que nous « enchâssons », ainsi dans le cadre contextualiste », il nous faut en présenter une en particulier dans la mesure où elle a une incidence profonde sur l'analyse : il s'agit d'élaboration des modèles de mesure du savoir-faire.

3.1.1. Les approches au sens du triptyque coordination/unicité du concept/stratégie de différenciation

La franchise est souvent présentée comme une forme hybride de coopération inter-firmes (Allam et Le Gall, 1999). En tant que forme hybride de coopération inter-firmes, la franchise implique une capacité à coordonner les éléments du marketing mix, condition essentielle de réitération homogène du concept franchisé. Le besoin de coordination et sa relation positive avec les objectifs de profit sont aujourd'hui largement établis dans la littérature (Porter, 1982 ; Kotler, 1984 ; Carpenter, 1987, Robinson, 1988 ; Schmalensee et Thiesse, 1989, Hausser et Shugan, 1983). Il ne peut donc y avoir de profits escomptables durables dans une organisation dont la coordination serait défailante. Or les systèmes de franchise sont souvent présentés comme des structures nécessitent peu de coordination de par les incitations monétaires et non monétaires propres aux système.

Une autre approche que nous avons envisagée dans une précédente recherche (Remoriquet, 1998) et que nous poursuivons aujourd'hui est celle des représentations sociales. En effet, l'univers des réseaux commerciaux est fondamentalement constitué d'individus avec une part technique relativement modeste. C'est donc la nature des relations interindividuelles qui va largement faire qu'une franchise sera reconnue comme entité d'appartenance groupale par ses franchisés avec des connotations idéologiques éventuellement ou , au contraire, comme une entreprise ordinaire dans laquelle les franchisés trouvent place pour un temps donné.

Par ailleurs, le fonctionnement de la franchise semble reposer sur une stratégie de différenciation. Cette stratégie est fondée sur l'unicité du concept de franchise, et pose la question du degré d'originalité du savoir-faire. Le degré d'attractivité de l'unité franchisée sur le consommateur, sa rentabilité et sa pérennité dépendraient donc de l'originalité intrinsèque du savoir-faire. L'unicité du concept voire l'originalité absolue du savoir-faire constituerait donc l'un des facteurs essentiels du développement pérenne d'une franchise.

3.1.2. Modélisation du savoir-faire dans la franchise

3.1.2.1. Préliminaires

Modélisation du savoir-faire dans la franchise découle de l'approche en terme de représentation sociale et nous commencerons par définir ce qu'il convient d'entendre par « représentation sociale ».

Par « représentation », pour ce qui concerne cette étude, on entend l'image mentale et conceptuelle (des mots) contextualisée par rapport aux données externes (caractéristiques du monde perçu) et internes (historique individuelle stocké en mémoire à partir de graphes de raisonnements) que produit une personne dans une entreprise chargée d'effectuer un travail.

L'adjectif « sociale » renvoie aux attitudes et comportements que produisent les individus en situation de vie collective et individuelle. « La représentation sociale est une forme de connaissance, socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social ». Cette représentation se construit à partir de cadres préexistants construits par les individus. Il n'y a donc jamais de stockage « objectif » ou neutre d'une situation, de ces contextes et de ses paramètres comme le ferait un appareil photographique. Il y a construction mentale à partir des filtres évoqués plus haut.

Nous retiendrons ensuite deux hypothèses issues des recherches expérimentales que nous transposons au monde des entreprises commerciales.

Hypothèse 1 : le fonctionnement d'une entreprise à un temps t , est pour une grande partie dépendante des hommes qui la composent et très précisément de leurs représentations sociales individuelles et collectives .

Hypothèse 2 : ces représentations sociales déterminent les attitudes au travail et les comportements directement sous tendus par les compétences possédées rendues exprimables par le type d'organisation et le type de management en vigueur . Pour reprendre des concepts biologiques, nous dirons ici que les représentations sociales construites par un individu dans son cerveau constitue un « génotype » des représentations sociales qui le caractérisent (ensemble des comportements potentiels possibles) tandis que le phénotype est représenté par les situations de production de ces comportements spécifiés notamment par le type d'organisation, le style de management, les moteurs motivationnels pour ne citer que les plus évidents. En d'autres termes, elles sont très largement conditionnées par l'éducation et la culture individuelle et collective notamment les savoirs individuels, les croyances, les valeurs, la nature des projets professionnels et d'entreprise transcendant ainsi les données perçues de la situation vécue. En d'autres termes, si on suit les conclusions provisoires de la psychologie cognitive actuelle, il n'y a pas de réalités objective de référence (des données physiques) mais des représentations mentales individuelles qui sont partageables dans une certaine mesure

grâce à l'existence de règles éducatives et culturelles apprises et respectées par et dans la société d'appartenance.

La conséquence de ces deux premières hypothèses est que le changement organisationnel adaptatif ou radical, piloté par le manager ou par des groupes d'influence internes et externes, résulte plus de la modification des représentations sociales des individus qui la composent d'une part et du type d'organisation et de management adoptés d'autre part que des stimulations et contraintes des cadres situationnels.

Il est donc clair que les représentations que les individus construisent sur l'entreprise à laquelle ils se lient (les franchisés) ou encore qu'ils conçoivent et ouvrent à des « associés » particuliers (le franchiseur) dépendent très largement de leurs connaissances, aptitudes et compétences pour ne citer que les termes couramment employés par les scientifiques et les praticiens.

Avant d'aller plus loin, il est nécessaire d'examiner les sens donnés à ces termes et quelques autres pour mesurer le niveau d'ambiguïté et donc d'incertitude sur le sens qui vont permettre aux individus de construire des représentations suffisamment différentes pour produire de la richesse conceptuelle et cependant suffisamment proches pour qu'elles soient partageables.

Ce terme de compétences se superpose progressivement aux termes de qualification savoir, savoir-faire, capacité et aptitude (entre 1987 et 1995 pour l'essentiel) mais le sens varie toujours d'une discipline à l'autre ou encore d'une langue à l'autre : exemple « Ability, Skill » soit compétence des anglo-saxons). Il n'y a pas à proprement parler de définition reconnue par la communauté scientifique et pas davantage par les communautés professionnelles.

En psychologie, le terme « compétence » est apparu en 1991 et distingué d'« aptitude ». Dans la littérature scientifique, le premier usage est celui de Chomsky (1965) en linguistique qui distingue compétence et performance. Il s'agit de « la possibilité de réussir une tâche donnée » supposant la possession d'aptitude générale ou spécifique (lien avec la notion antérieure mais toujours actuelle d'intelligence).

L'aptitude n'est pas observable directement et renvoie à l'organisation et la production du sens dans le cerveau. C'est dans les années 90 que se construit la notion de compétence générique définie comme la possibilité qu'a un individu de réaliser plusieurs tâches avec la même compétence. La première classification date de 1991 et retient 11 compétences génériques :

- esprit d'initiative ;
- ténacité ;
- créativité : le dialogue et la parole prennent de l'importance ainsi que la compréhension des rapports machine/homme par l'opérateur lui-même ;
- sens de l'organisation ;

- esprit critique ;
- contrôle de soi ;
- aptitude au commandement et leadership ;
- force de persuasion ;
- confiance en soi ;
- relations interpersonnelles ;
- sensibilité.

Beaucoup d'autres classifications suivront et sont plus ou moins liées aux types d'entreprises et d'organisations.

S'agissant des compétences professionnelles et ergonomiques, la référence à Montmollin (1984) est inévitable. Deux courants sont analysés :

- l'aspect humain comme donnée fondamentale : les caractéristiques des hommes (anatomiques, physiologiques et psychosociologiques) sont prises en compte pour définir les postes de travail (anglo-saxon) ;
- l'aspect opérateur-acteur (vue plus européenne) va avec le développement des technologies informatiques et les automatismes.

Montmollin (1984) définit le terme comme étant un « ensemble stabilisé de savoirs et savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau ». Leplat (1981) estime quant à lui, que ce terme et sa définition renvoie à aux notions de « habileté », « savoir-faire », « expertise », « capacité » mais finalement le sens donné au terme converge :

- la compétence est finalisée ;
- les compétences s'apprennent ;
- les compétences diverses s'organisent via des relations induites par la tâche ;
- la compétence est une notion abstraite et hypothétique inférée par la performance observée.

En sociologie du travail, Stroobants (1991) est un des premiers à retenir l'importance des « savoir-faire » utilisés par les personnes : truc, tour de main, astuces, etc. jugés sans importance par la technostucture.

Pendant les années 90, de très nombreuses publications soulignent l'écart entre travail prescrit et travail réel. C'est dans cet écart que s'exprime les compétences individuelles : tour de main,

manière de faire particulière. Ces publications soulignent que les technostructures sont incapables de décrire exhaustivement les pratiques. C'est cette incapacité qui ouvre un espace de liberté, d'initiative aux salariés avec une reconnaissance par les cadres des entreprises d'un pouvoir réel échappant à la normalisation. Ce pouvoir augmente avec l'impossibilité de formaliser c'est-à-dire de formater des procédures de manière parfaite.

En Sciences de Gestion, on observe des propos contradictoires dans la littérature « pratique » et la littérature « scientifique » : la première pose que la compétence est une action en situation d'entreprise et regarde donc exclusivement les praticiens, la seconde exprime que tout comportement est scientifiquement décrivable, analysable et concerne naturellement les scientifiques.

L'étude menée en 1998 pour le compte de la Fédération Française de la Franchise décrit trois grandes catégories de savoir-faire :

- les savoir-faire procéduraux ou formalisés. Ils relèvent souvent des champs techniques. Dans la franchise, ils constituent l'essentiel de la « bible » ou manuel opératoire avec les limites citées plus haut. Ces savoir-faire sont souvent liés à des raisonnements algorithmiques qui, dès qu'ils sont suivis, garantissent le résultat mais peuvent se révéler coûteux en temps et en énergie ;
- les savoir-faire tacites qui ne sont pas ou peu formalisables. Ils sont avant tout subjectifs et les points d'accord à leur sujet sont le résultat d'ajustements inter-subjectifs. Il s'agit d'actions qui permettent d'atteindre le but ou de s'approcher du but sans qu'on puisse jamais garantir le degré d'atteinte de la cible. Les raisonnements sont plutôt de type heuristique (par approximations successives) ;
- les savoir-faire mixtes qui comprennent souvent des parties algorithmiques et des parties heuristiques.

Il faut retenir de ces différents points de vue disciplinaires que les compétences sont finalement la mise en œuvre par des individus, dans des contextes situationnels divers, de pratiques mémorisées ou à disponibilité différées, produisant des résultats évaluables.

Reste que ces savoir-faire sont représentés chez chaque individu de manière personnalisée. Ils sont en outre, et ce sera le dernier niveau que nous introduirons, lié de manière plus ou moins forte à des ensembles de connaissances qui, elles, sont structurée et répertoriées dans des manuels ou bases de savoir (références princeps à l'encyclopédie et à la rupture avec le secret du travail des corporations) qui sont la mémoire collective des hommes et donc très indépendants de l'entreprise.

En d'autres termes, les connaissances ne permettent pas d'obtenir un résultat mais elles soutiennent les compétences qui apparaissent alors comme des applications de celles-ci avec des contraintes plus ou moins spécifiques.

Ces définitions étant posées, nous allons maintenant présenter le modèle expérimental d'Abrieu puis nous en proposerons une application dans la franchise développant ainsi l'étude réalisée en 1998.

3.1.2.2. Le modèle d'ABRIC

La plupart des études expérimentales tentent de vérifier ou d'infirmer l'hypothèse générale que « les comportements des sujets ou des groupes ne sont pas déterminés par les caractéristiques objectives de la situation mais par la représentation de cette situation ». L'ensemble de ces recherches se répartit en trois catégories :

- les représentations et les comportements individuels ;
- les représentations sociales et les résolutions de problèmes avec mesures des performances sans omettre la nature et les caractéristiques des flux de communication (variables étudiées de près : représentation de la tâche, créativité, représentation du bénéficiaire du travail effectué) ;
- la fonction anticipatrice des représentations comme clés des types d'interaction entre individus et groupes dans des organisations.

Rappelons que dans la perspective des représentations sociales, l'action est le résultat d'une représentation. Et elle n'est que très partiellement guidée par les contraintes de situation et de tâches. Enfin, la représentation prime sur ce qui est observé et justifie le type d'action.

L'hypothèse générale est la suivante :

Toute représentation est organisée autour d'un noyau central. Il détermine la signification et l'organisation de la représentation. Ce noyau central est entouré de cercles spécifiques qui qualifient la représentation et a deux fonctions :

- une fonction génératrice. C'est par le noyau que la signification se définit, se transforme et donne sens (ou valence) aux autres éléments ;
- une fonction organisatrice. C'est le noyau qui établit la nature des liens qui existent entre les différents éléments. Il est donc le facteur d'unité et de stabilité de la représentation.

Les hypothèses de base développée par Abric (1988) et qui nous intéresse au plus haut point pour la dérivation conceptuelle que nous allons appliquer à la franchise, est la suivante :

Le noyau est déterminé par l'objet représenté et par la relation que les personnes entretiennent avec lui. Autrement dit, « c'est la finalité de la situation dans laquelle est produite la représentation qui va déterminer le ou les éléments centraux. Il en résulte que :

- l'absence (suppression) d'un élément ou plus du noyau central modifie la représentation et donne un sens différent ;
- un ou plusieurs ajouts modifient la représentation ;
- le noyau est le facteur de stabilité de la représentation.

Les cercles périphériques contiennent des éléments secondaires qui précisent la représentation mais leur modification ne met pas en cause de façon radicale sa signification.

Enfin et dans la perspective d'une prospective sur des changements possibles du concept de franchise, divers travaux que nous avons conduits depuis l'étude de 1998, nous amènent à confirmer ou affirmer que :

- tout changement important de la représentation passe par un changement des éléments centraux ;
- tout ajustement résulte d'actions périphériques ;
- lorsque les modifications concernent beaucoup d'éléments périphériques et/ou que les modifications sont importantes en intensité ou en nature, elles amènent éventuellement une dissonance cognitive dans la représentation et rend celle-ci fragile. Les actions qui en découlent peuvent devenir confuses ;
- la périphérie peut être composée de plusieurs cercles plus ou moins proches des éléments du noyau. La proximité indique le degré d'influence sur le noyau central ;
- la force d'attraction des éléments centraux vis à vis des périphériques est variable.

Une représentation va donc pouvoir évoluer sans rompre avec le sens initial dans une certaine mesure.

3.1.2.3. Principes de base d'un modèle de représentation sociale appliqué à la franchise

Ce modèle comprend un noyau central et 2 cercles périphériques :

- le noyau central comprend 3 nodules porteurs de 3 types de compétences liées très étroitement au métier : les compétences techniques, les compétences spécifiques du franchiseur, les

compétences spécifiques du franchisé ;

- le premier périphérique comprend les différents types de savoir-faire utiles ou potentiellement utiles à la classe de franchise considérée. Ils sont applicables sans justification et compréhension des principes scientifiques. Mais la conséquence est un apprentissage imitatif et une application quasi à l'identique. Il y a peu ou pas de transposition significative possible. Il est le facteur clef de duplication ;

- le deuxième périphérique supporte les différents types de connaissances tels que nous les avons définis plus haut. Ils permettent la compréhension scientifique c'est-à-dire la justification, les dérivations à partir de la modification raisonnée des principes et règles et enfin des inférences plus généralisées. C'est ce cercle qui permet les évolutions contrôlées de la franchise. Il est le facteur de flexibilité.

Le schéma suivant résume les principes énoncés ci-dessus.

<<Insérer graphique>>

Cette description générale de la franchise ne prétend pas à l'exhaustivité. A partir des principes et l'illustration qui en est donnée, il est facile d'établir une représentation sociale de n'importe quelle franchise. Et nous allons en présenter quelques applications managériales. Il s'agit d'une application au pilotage d'une franchise par le franchiseur.

Rappelons que l'action donc la duplication en l'état ou le changement passe par un maintien ou une modification partagée des représentations individuelles qui, par le moyen d'une communication interne adéquate, va donner naissance à une représentation collective, condition de l'action. La question qui se pose alors est de savoir comment utiliser ce modèle pour dupliquer la franchise, procéder à des aménagements ou la redéfinir de façon importante jusqu'à en faire une autre franchise.

Le modèle générale exposé précédemment comporte 3 instances avec deux périphériques : le premier réservé aux savoir-faire et le second aux connaissances. En fonction de sa franchise et de ce qu'il veut en faire (duplication, changement d'ajustements, changement important, le franchiseur va pouvoir construire 3 représentations correspondant aux 3 cas envisagés.

- **Duplication** : elle comprend le noyau central (cœur de métier), le premier périphérique correspondant aux pratiques et résultats actuels. Le second périphérique, s'il existe, porte les connaissances qui les justifient et les expliquent. Selon le niveau de technicité de la franchise, ce périphérique peut être réduit voire absent.
- **Changement** de type ajustement : il comprend le noyau central (cœur de métier inchangé) et un périphérique avec des savoir-faire supprimés ou remplacés par d'autres correspondant aux modifications envisagées. Plus les changements seront nombreux et importants, plus les modifications seront nombreuses. Pour que ces changements soient compris et donc que l'innovation soit partagée par les franchisés, il faudra proposer dans le second périphérique les connaissances correspondantes mais limitées à l'application correcte des savoir-faire nouveaux en montrant les avantages par rapport aux anciens et par rapport à la concurrence. Les finalités de la franchise sont les mêmes ou très peu changées.
- **Changement important strictement contrôlé**: il concerne d'abord le noyau central par suppression et ajouts puis les deux autres périphériques. Le second, celui des connaissances, sera traité comme précédemment.
- **Changement visant à introduire un process de changement** : il exige une modification très importante du second périphérique. L'investissement du franchiseur est alors très élevé et suppose que les franchisés soient convaincus de l'intérêt de cette décision mais aussi qu'ils soient capables d'apprendre pour comprendre.

S'agissant de la structure organisationnelle, les deux premiers s'accommodent assez bien d'une structure hiérarchique. Et ce d'autant mieux que les résultats financiers immédiats soient significatifs. Le dispositif fonctionne bien avec pouvoir « autoritaire » au sens de Mintzberg. Les deux derniers supposent l'introduction de sous systèmes consultatifs et participatifs. exercé par le franchiseur va tendre vers le consultatif, le voir participatifs. Parallèlement, il convient de modifier la structure organisationnelle et d'introduire, à tout le moins, des pratiques coopératives ou participatives. Le type de pouvoir doit être modifié en conséquence.

Dans tous les cas, le changement implique un effort managériaux important ou très important appuyé sur un dispositif de communication interne exigeant. Plus le changement est important plus il coûte cher.

Mode d'emploi

Si on se place dans la perspective du franchiseur, pilote de la franchise, la technique pourrait être la suivante :

- construction de la représentation sociale de la franchise que le franchiseur veut dupliquer ou changer ;
- proposition sous des formes de communication adéquates et de formations si le changement est important ou très important de la représentation du franchiseur aux franchisés avec consignes de confirmer la représentation telle qu'elle est ou de la modifier par suppression, ajouts ou changement de cercle ;
- explication et accompagnement dans un contexte favorable à l'apprentissage et la compréhension.

Les choix des franchisés étant faits, l'analyse quantitative et qualitative appuyée sur des modèles statistiques vont permettre de mesurer le niveau de convergence franchiseur-franchisés c'est-à-dire le degré d'unité de la franchise et par conséquent la marge de manœuvre du franchiseur.

A partir, des résultats de ces analyses, le franchiseur pourra prendre les meilleures décisions possibles. Ces analyses seront d'autant plus importantes que les changements envisagés seront complexes et radicaux. En effet, elles permettront d'estimer d'une part l'adhésion ou la résistance au changement et d'autre part le coût de transaction.

Pour conclure, nous insistons sur l'idée que le savoir-faire (réintroduit dans un modèle de complexité convenable) est bien, au sens marketing, différenciateur et générateur de profits supérieurs à la moyenne des profits générés dans un secteur donné. Notons que certains travaux empiriques nuancent cette acception « théorique » (Price, 1996 ; Steven, 2000).

Au-delà, le degré d'attractivité d'une franchise sur le consommateur, sa rentabilité et sa pérennité dépendrait de l'unicité ainsi que de l'originalité intrinsèque du savoir-faire dans un environnement concurrentiel donné.

Le modèle proposé tente de montrer que la pérennité et la rentabilité d'un réseau de franchise s'inscrivent dans une structure conceptuelle permettant la duplication mais aussi le changement aux niveaux différents que nous avons montrés. Ainsi, il y a nécessité de réaliser des économies sur le cœur de métier pour pouvoir investir dans le savoir-faire périphérique (investissements matériel et immatériel). Mais, dans un premier temps du développement d'un réseau de franchise, la valeur ajoutée par le cœur de métier doit être supérieure au coût occasionné par le développement du savoir-faire périphérique. Il y a optimisation du process cœur du métier qui entraîne des économies d'échelle et la réallocation des ressources sur les coûts du savoir-faire périphérique. A terme, la conséquence de cette évolution se traduit par un transfert de la création de valeur ajoutée du cœur de métier à la périphérie. Un processus de mass-customisation peut alors s'opérer : l'offre initiale se décline à travers la multiplication d'offres périphériques qui permettent l'apparition d'un continuum entre le produit de base et les services périphériques proposés. C'est la raison pour laquelle le développement de la franchise repose par la suite sur la compétitivité des savoir-faire et services périphériques.

C'est la raison pour laquelle le système de franchise ne peut s'insérer que dans des segments de marché en croissance et au sein de secteurs où le cœur de métier présente nécessairement un savoir-faire stabilisé et reproductible.

De ce fait, les possibilités d'évolution de la franchise dépendent donc de l'adaptabilité et de la diversité potentielle du savoir-faire dans la périphérie.

Plus précisément, il y a une forte nécessité pour un réseau de franchise à la segmentation des marchés. Cette recherche d'une segmentation "fine" induit un positionnement sur des segments précis afin de pouvoir profiter d'une rente "quasi monopolistique" induite par la détention d'un pouvoir de marché. La spécificité d'un système de franchise est que cette rente apparaît sur des savoirs-faire périphériques.

Le système de franchise est caractérisé par l'importance première accordée au savoir-faire périphérique par rapport à celui du cœur de métier qui devient secondaire mais dans le contexte d'un système complexe reliant les différents termes retenus comme celui des représentations sociales.

Plusieurs questions se doivent d'être explorées :

Quels métiers correspondent à un paramétrage cœur de métier standardisable de manière optimale / potentiel de valeur ajoutée sur le savoir-faire périphérique ?

Peut-on observer un développement de la franchise autour d'un savoir-faire intensif en technologie ?

3.2. Le Sous système « pouvoir décisionnel et financier »

Dans l'entreprise du XXI^e siècle, une décision importante ne peut plus être prise sans faire appel à une forme quelconque de management des risques. Si la prise en compte des risques est longtemps restée le domaine réservé des assurances, de la finance et des projets industriels, elle touche aujourd'hui l'ensemble des métiers de l'entreprise. De nombreux managers ont déjà pris conscience que le management des risques est l'un des enjeux majeurs pour leur entreprise, d'autant plus que le contexte politique, économique et social est aujourd'hui imprévisible.

Prendre en compte le risque oblige à une projection sur l'avenir, et donc à une prévision. Il convient de tenir compte du fait que le risque est omniprésent : risque financier, risque business, risque organisationnel, risque environnemental, risque humain, risque lié à l'opinion ou risque d'image, risque éthique, risque pays, risque client, risques politiques et sociaux, risques juridiques et réglementaires... Tous ces risques touchent directement "le business" d'un réseau de franchise. Ils peuvent remettre en cause son existence même car ils sont rarement couverts par les assurances.

A côté de ces risques classiques auxquels est soumise toute entreprise, il existe des risques spécifiques, inhérents au fonctionnement même du système de franchise :

- le risque d'entrepreneuriat en franchise s'avère être fondamentalement différent de celui d'un entrepreneur classique notamment via le fait que le franchiseur agit comme un entrepreneur schumpétériens et/ou kiznérien (Kizner, 1992). De ce fait, il doit gérer d'autres entrepreneurs (les franchisés) qui s'aliènent au concept prédéfini. Ce type de configuration augure d'une répartition particulière au sein du système de franchise ;
- le risque de gouvernance du réseau lié à la prise en compte des comportements opportunistes des agents ;
- le risque du fonds de commerce est épargné à l'entrepreneur classique mais pèse sur le franchisé, qui risque de voir son contrat de franchise remis en question.

3.2.1 La franchise : un système particulier de partition du risque

Selon Hayek, économiste de l'Ecole autrichienne, les mécanismes fondamentaux qui opèrent sur le marché relèvent fondamentalement d'un processus de coordination entre :

- la découverte de l'information du marché ;
- la création des connaissances ;
- la disponibilité de l'information du marché.

Pour Kirzner (1992) c'est de cette coordination que naît la capacité de saisir une situation donnée du marché et d'atteindre une représentation imaginée du futur (encore indéterminée). En d'autres termes, il n'est pas pertinent de se référer simplement à l'action humaine réputée rationnelle pour répondre à la question du processus de coordination des connaissances. Il convient de se référer aux conditions particulières dans lesquelles cette action humaine est mise en œuvre, c'est-à-dire aux conditions dans lesquelles les agents sont supposés acquérir les connaissances requises (relevant knowledge). Les meilleures conditions possibles sont celles dans lesquelles il doit y avoir des régularités discernables rendant possible la prédiction correcte des événements.

Ainsi, selon cette perspective, le profit est interprété comme la rémunération de la prise de risque de l'entrepreneur. Pour notre étude, il convient de distinguer le risque pris par un entrepreneur classique de celui pris par les acteurs d'un système de franchise afin de cerner les spécificités de ce mode d'organisation.

a / Pour un entrepreneur classique, le risque pris au lancement de son activité commerciale est important. En conséquence, sa rémunération initiale reste relativement faible. Au fur et à mesure du développement et de la pérennisation de son activité, le risque devient inversement proportionnel à la croissance du chiffre d'affaires de l'entreprise. Par contre, la rémunération de l'entrepreneur est croissante et son profit est d'autant plus élevé que le risque initial pris est important. Ce mécanisme est représenté dans le schéma ci-dessous.

b / Dans le cas d'un système de franchise, il convient d'analyser les différences qui existent entre les risques pris par chacun des acteurs et les rémunérations et les profits y relatifs.

Pour le franchisé, il s'agit initialement d'une volonté de minimisation de la prise de risque liée à la fonction de création de connaissances. Comme dans le cas d'un entrepreneur classique, la rémunération correspond alors de fait à un écart entre le risque pris et l'évolution du chiffre d'affaires global. Mais, au cours du temps, de par la structure organisationnelle de la franchise, le risque pris individuellement par un franchisé a tendance à augmenter. En effet, il n'est jamais qu'une unité parmi d'autres. Or, le fait d'être dans une structure organisée en réseau rajoute une barrière à son environnement. En conséquence, il n'a pas toute la latitude pour appréhender et gérer l'évolution de son activité en fonction des évolutions du marché.

En somme, les évolutions du risque pris et la rémunération évoluent conjointement contrairement au cas de l'entrepreneur classique où elles évoluent de manière inverse (cf. schéma ci-dessus de répartition risque / profit pour un entrepreneur classique).

Nous représentons les évolutions des profits et des risques pour un franchisé.

Le profit du franchisé est, dès le début de son activité, positif puisqu'il paye pour s'assurer une clientèle initiale, adepte du concept dans lequel il investit.

Les possibilités d'adaptation locale par le franchisé liées aux évolutions du marché sont difficiles à mettre en œuvre en raison de l'appartenance au réseau. Une analyse appropriée de la concurrence et, plus généralement, des conditions de viabilité des processus de changement requiert de considérer les entrepreneurs en qualité d'investisseurs. Ceux-ci prennent des décisions sur la base d'anticipations fondées sur une information adéquate et d'anticipations sur les circonstances futures. C'est la raison pour laquelle le risque pris par le franchisé s'avère être croissant (croissance discontinue par pallier, cf. schéma ci-dessus) s'il ne lui est pas possible d'adapter son concept ou si le franchiseur ne juge pas pertinent de faire les adaptations nécessaires sur l'ensemble du réseau.

Pour le franchiseur, le risque est réparti sur l'ensemble des unités de franchisés et sur la période couvrant la durée de vie des contrats. La répartition de ce risque est en définitive « désaisonnalisée » en fonction de la durée de vie du contrat. Ce risque reste donc constant dans le temps.

La rémunération du franchiseur peut, quant à elle, être décomposée en deux parties :

- une partie est liée à la rémunération du concept via les droits d'entrées dans le réseau. Le franchiseur vend son concept et la marque : il s'agit d'un profit au sens économique du terme. C'est également le profit initial du franchiseur lors du lancement du réseau (cf. schéma ci-dessous) ;
- une autre partie est liée à la rémunération du risque supporté. Le franchiseur perçoit dans ce cas une rémunération similaire à celle de l'entrepreneur classique (qui lui supporte l'ensemble des risques) alors même qu'il a réparti ce risque sur l'ensemble des unités franchisées. Cette

rémunération correspond à la redevance sur le chiffre d'affaires.

La répartition risque / profit du franchiseur est représentée ci-dessous :

L'information du marché ne pré-existe pas au déroulement du processus de marché comme c'est le cas dans les modèles de concurrence de type Cournot-Walras. Elle constitue au contraire le problème à résoudre dont la solution est fournie par :

le processus de concurrence et disponibilité de l'information sur le marché ;

la création de connaissance ;

Ainsi, le franchiseur perçoit une rémunération en contrepartie de ce processus de création de connaissances qu'il synthétise et adapte par rapport au changement des technologies et des préférences pour amener une évolution de la gamme des produits.

3.2.2 Risque de gouvernance.

Le degré des incertitudes caractérisant l'environnement économique dans lequel évoluent les arrangements institutionnels joue un rôle primordial au sein de la théorie des coûts de transaction. Ainsi, la thèse défendue par Williamson (1985) est la suivante : "*les structures institutionnelles diffèrent dans leurs capacités à répondre efficacement aux aléas*". En rapport avec le cadre d'analyse de la théorie des coûts de transaction, l'incertitude sera appréhendée sur deux niveaux distincts. En effet, elle découle non seulement des évolutions et des soubresauts conjoncturels mais également du comportement opportuniste plus ou moins élevé des agents.

a / L'analyse du degré relatif de protection face à l'incertitude du marché des réseaux de franchise

dépend des secteurs d'activité. L'incertitude du marché peut être relative :

- à la demande : changement dans les quantités consommées par les acheteurs, apparition de nouveaux goûts, développement du zapping de marque ;
- à l'offre : les innovations technologiques des secteurs de biens substituables, les innovations technologiques du secteur concerné, la concurrence ;
- à un facteur institutionnel exogène comme, par exemple, la réglementation européenne ou encore de décisions politiques relative à la création d'infrastructures routières.

Une manière d'appréhender cette incertitude est, conformément au cadre de la théorie des coûts de transaction, de vérifier la capacité des réseaux à réagir à une évolution de leur environnement économique. Il s'agit donc de vérifier *ex-post* que s'est produite une modification dans la relation de franchise suite à l'arrivée de nouveaux concurrents ou de la modification de leur stratégie. Cette réaction peut se mesurer économiquement au travers des coûts d'adaptation. Ceux-ci représentent les ressources qu'il convient de consacrer afin de modifier les décisions du passé, qui compte tenu des nouvelles conditions du marché, ne sont plus efficaces. Ces coûts d'adaptation recouvrent principalement des coûts liés à la gestion du capital humain, aux besoins de réflexion et des coûts de modification des termes des contrats.

b / L'incertitude renvoie également des hypothèses comportementales comme par exemple celle de l'opportunisme des agents. Ce trait comportemental conduit les agents économiques à mettre en avant leurs intérêts individuels au détriment de ceux de la relation de coopération dans laquelle ils sont déjà engagés ou vont l'être. Cette tendance se manifeste de manière intentionnelle, à la limite d'un comportement infractionniste au regard des règles juridiques, mais aussi de manière non intentionnelle.

En réponse à cette incertitude et aux comportements opportunistes afférents, le législateur est intervenu via un texte de loi (loi Doubin du 31 décembre 1989 et décret d'application du 4 avril 1991). Cette loi a été adoptée pour réfréner les dérives dolosives de la relation de franchise. Son champ d'application concerne la période des négociations précontractuelles engagées par les parties. Le franchiseur doit ainsi communiquer au franchisé potentiel des informations détaillées avant l'accord définitif du contrat. C'est donc un système légal de révélation d'informations qui correspond à une réponse institutionnelle la dérive de certains comportements opportunistes révélés par les affaires judiciaires. Notons que la loi Doubin s'applique également aux autres systèmes de commerce associé comme la concession, la licence de marque, etc.

La loi Doubin s'inscrit donc dans une perspective de réduction de l'incertitude et induit une

économie de ressources cognitives pour les futurs franchisés. Ce dernier aspect est d'autant plus prégnant que les franchisés agissent dans le cadre d'une rationalité limitée. En d'autres termes, l'information privée détenue par le franchiseur devient une ressource partagée par les deux parties, évitant à l'une un processus coûteux pour l'acquérir et à l'autre de l'utiliser au détriment de l'intérêt commun. Cette loi et donc le processus de réduction d'incertitude qui en a découlé est-elle à l'origine de la reprise du processus de croissance du nombre de franchisés et de franchiseurs.

L'analyse sectorielle de la franchise ne permet pas de conclure à une plus forte corrélation entre la croissance de unités franchisées et l'évolution du chiffre d'affaires lorsqu'on décompose la période de référence selon la modification du cadre institutionnel liée à l'adoption de la Loi Doubin. Sur la base de la nomenclature retenue dans la base de données de la Fédération Française de la Franchise, on observe néanmoins que certains secteurs (201, 202, 403, 405, 503, 505, 511, 515, 517, 519 et 802) suivent une croissance significative du nombre de franchisés après 1992.

3.2.3. Risque spécifique lié au fonds de commerce

Dans la plupart des cas, le franchisé n'est pas propriétaire des murs du local commercial dans lequel il exerce son activité : il doit donc recourir à un bail commercial. Le droit protège l'entrepreneur qui a recourt à cette démarche.

Ainsi le bailleur pourra ne pas renouveler le bail, mais sera dans l'obligation de verser une indemnité au locataire. Cette protection comporte cependant des contraintes, il y a obligation pour y prétendre de disposer d'un fonds de commerce.

Actuellement, de plus en plus de franchiseurs tendent à devenir le propriétaire de leurs franchisés en acquérant les murs du futur local commercial. Pourtant, cette situation est loin de pouvoir être généralisable à toutes les relations de franchise. Aussi à partir du cadre général dans lequel nous nous plaçons, le demandeur se trouve confronté à deux types de contrats nécessaires à la réalisation de son statut de franchisé :

- le contrat de bail ;
- le contrat de franchise.

En supposant que le franchiseur et le bailleur sont deux personnes distinctes et bien que ces contrats soient totalement indépendants juridiquement, il n'en reste pas moins que le contrat de

franchise ne pourra être honoré par le franchisé que dans la mesure où celui-ci possède un local commercial. Le risque auquel se trouve soumis le franchisé provient de la possibilité, offerte par la loi, pour le bailleur de ne pas renouveler le bail. En effet, si cette éventualité a été prévue, il a également été envisagé une indemnité pour le locataire. Cependant il est nécessaire pour y prétendre de justifier d'un fonds de commerce, que le franchisé ne peut posséder car la valeur du fonds est conférée par la clientèle qui est considérée par défaut comme étant attachée à la marque. Lors d'une situation conflictuelle débouchant sur une action en justice, la charge repose sur le franchisé d'apporter la preuve que la clientèle provient de son activité personnelle seule et non de la marque du franchiseur. Marque qui demeure la propriété exclusive du franchiseur, malgré le droit d'usage qui est concédé au franchisé.

Ce risque vient se rajouter aux risques commerciaux et financiers que le franchisé supporte lors de l'application du concept franchise du franchiseur. Il pourra conduire à des situations conflictuelles entre les partenaires de la franchise, tel l'exemple ci-dessous :

Le tribunal de commerce de PARIS a jugé le 30 novembre 2001 le cas d'une franchise, PHYSIOMINS signée entre la société REPLAY INCENTIVE, franchisé, et la SA LABORATOIRE MEDILIGNE, franchiseur. Celui-ci demande de débouter le franchisé de ses demandes et de confirmer le fondement de sa décision de résilier le contrat de franchise. Cette demande provient du comportement du franchisé issu des questions qu'il se pose à l'égard du franchiseur concernant :

- son savoir-faire ;
- son assistance ;
- sa politique commerciale ;
- ses tarifs.

Ainsi, ces reproches que le franchisé adresse au franchiseur sont des questions envisageables dans une relation de franchise. Cependant, dans le cadre de la phase juridique de la relation de franchise il paraît plus intéressant d'aborder ces questions/reproches suivant un autre angle. Outre les pénalités financières qui pourraient lui être imposées, le franchisé risque de se voir reprendre sa clientèle arguant que seule la marque qu'il représente aurait contribué à sa constitution. Dans cette situation, le franchisé devant apporter la preuve du rôle de son activité personnelle, il se doit de démontrer l'absence de savoir-faire du franchiseur. Dans le cadre de ce jugement, le défendeur, le franchisé en l'occurrence, a reproché nommément au franchiseur une absence de transmission de savoir-faire au niveau de :

- l'exclusivité des appareils et produits vendus par le franchiseur,
- l'originalité du concept,

- savoir-faire en matière de publicité,
- la prescription diététique et
- sur l'information relative au turn over des franchisés PHYSIOMINS.

De plus, il renforce sa démonstration en exposant que le franchiseur a refusé tout dialogue en complète contradiction avec le code de Déontologie de la Fédération Française de la Franchise après avoir demandé sa médiation ou arbitrage. Cet aspect communicationnel vient renforcer le manque patent de transmission de l'information, puisque lors de la signature du contrat de franchise, le franchiseur a oublié de mentionner l'existence d'une précédente franchise ayant officiée dans la même ville et dans le même local et fait l'objet cinq mois plus tôt d'une liquidation judiciaire. Après cet exposé, le franchisé demande l'annulation de son contrat.

Ainsi, par cette demande le franchisé espère rentrer dans ses fonds (frais d'entrée et redevances versées) qu'il a déboursé depuis la signature du contrat le 13 juin 2001, soit environ 6 mois plus tôt (date d'assignation 29 décembre 2000). A la différence de la résiliation qui supprime la relation contractuelle mais qui reconnaît son existence antérieure.

En conclusion, en faisant remarquer l'absence autant que le manque d'originalité du savoir-faire du franchiseur, absence que le tribunal n'a pas reconnue, et la conservation de la clientèle qu'il a créée, le franchisé a pu démontrer que son fonds de commerce lui appartenait en propre. Si cette reconnaissance n'avait pas été faite le bailleur était en droit de rompre le bail sans avoir d'indemnités à lui verser. Ainsi, il lui est possible de conserver le bail commercial de son local, destiné et désigné dans le bail à ce type d'activité. Ce faisant, le risque relatif à la perte du bail pour absence de clientèle en propre est évité à ce franchisé. De plus, le tribunal a statué en dénonçant la résiliation abusive par le franchiseur du contrat de franchise et en relevant l'entrée du franchisé dans un autre réseau. Ces caractéristiques lui permettent de ne pas être soumis à la clause de non-concurrence. Le franchisé conserve ainsi le droit de continuer son activité sur place, dans son actuel local. Cette dernière étape franchie, le franchisé a pu conserver sa clientèle dans son local commercial, sinon il aurait dû renoncer à ce bail qui était spécifique à l'activité, qu'il exerçait alors.

3.3. Le sous système « réseau spatial »

Jusqu'à présent, les franchises s'implantaient dans les agglomérations où les zones de chalandise atteignaient au moins 100 000 habitants. Le tour de France étant terminé, elles passent dorénavant aux villes de 50 000, voire de 25 000 habitants. Pour autant, les charges et le montant des investissements restent identiques pour le commerçant.

Il semble dès lors inévitable de se demander si la rentabilité à moyen terme de ces points de vente sera maintenu et aussi de s'interroger sur la réaction du client qui voit son produit porté par "x"

personnes proches.

Les zones de chalandise trop faibles (les villes en dessous de 10 000 habitants) auraient du mal à faire vivre une franchise. C'est la raison pour laquelle, l'offre non satisfaite dans ces zones est aujourd'hui récupérée par des succursalistes.

En fait, cette politique d'implantation répond à une logique de saturation du segment de marché visé. Avant d'analyser plus en avant cette politique, il convient d'évoquer une particularité des réseaux de franchise.

Ainsi, la dimension spatiale des réseaux de franchise sera analysée sous deux angles complémentaires.

3.3.1. L'ambivalence d'un réseau de franchise

La dimension réseau du concept de franchise permet une meilleure adaptabilité à l'environnement. De plus, un réseau de franchise permet de traiter divers problèmes de répartition :

- de la valeur ajoutée : le franchiseur en définissant des zones de chalandise affectées aux différents franchisés établit implicitement un mode de répartition entre les membres du réseau des richesses produites ;
- de l'information : la forme même du modèle de développement du réseau en franchise conduit à se poser la question de savoir dans quelle condition l'information pertinente est rendue disponible. La disponibilité et la diffusion au sein du réseau de cette information du marché est à la source des processus d'ajustements économiques qui font que le réseau sera une réussite ou un échec. Il s'agit donc de la maîtrise et de la répartition de l'information inter, intra et environnementale.

Mais, il n'en reste pas moins que le réseau de franchise reste ambivalent. Il s'agit d'une particularité de la franchise. En effet, la notion de réseau induit et génère par définition un intérêt collectif en amont. Il s'agit des éléments imposés par le fait de participer au réseau et donc des liens avec la tête de réseau et de la nécessaire mutualisation des moyens. Pour autant, le réseau reste dans sa logique de fonctionnement très « individualisé » notamment en raison de la marge de liberté d'entreprise accordée à chaque franchisé (parce que ce dernier a investi ses fonds).

Il y a donc bien une ambivalence entre des intérêts mutuels collectifs confrontés à une logique individualiste. Cette ambivalence est renforcée par le fait que le réseau de franchise limite la liberté d'évolution des franchisés. En fait, la limitation de la « vigilance entrepreneuriale » (Kirzner, 1992 ; Yu, 1998) imposée au franchisé découle du fait que ce mécanisme est censé concourir de manière efficace à l'allocation des ressources productives entre les différents usages et qui correspondent aux besoins exprimés par les consommateurs. En

conséquence, et de par la mutualisation inhérente au réseau, il y a une réduction des possibilités d'ancrage pour les franchisés dans un nouveau segment.

3.3.2. La dimension localisation des unités franchisées sur le territoire

Le principe de duplication impose une couverture extensive du territoire commercial visé. Ainsi, un réseau de franchise doit atteindre le plus rapidement possible sa taille critique sur le segment de marché visé sous peine de devoir subir la concurrence d'autres réseaux.

Le réseau de franchise qui s'installe en premier bénéficie vraisemblablement d'un avantage compétitif déterminant pour rendre pérenne son activité et pour anticiper les évolutions des comportements d'achat. De plus, ce réseau bénéficie d'un plus large choix pour la localisation potentielle de son site et maîtrise, alors, pour partie le marché immobilier y afférant. Le premier entrant bénéficie ainsi d'une prime liée à l'expansion rapide des emplacements géographiques : le réseau crée des « zones monopolistiques » locales.

Comme le système de franchise est un levier de croissance rapide, l'augmentation du nombre d'unité de points de vente permettra de saturer au plus vite le segment de marché visé. Par conséquent, le réseau qui s'implante en premier a une forte probabilité de s'accaparer les plus fortes parts de marché (Michael, 2003).

En somme, deux caractéristiques spatiales vont contraindre la franchise :

- les conflits de localisation vont un élément déterminant de l'avantage comparatif spécifique dans un réseau. Il s'agit ici de l'avantage du premier entrant et donc de valoriser et structurer au mieux les espaces commerciaux identifiés par la tête de réseau ;
- le phénomène de globalisation / régionalisation corollaire des processus de déréglementation sectorielle des marchés se traduit par un effritement progressif des barrières institutionnelles et législatives à l'entrée (liées à la volonté de préserver des monopoles et/ou un tissu économique et commercial local) qui abritaient jusqu'alors les organisations de petite dimension.

Ces évolutions impliquent pour la franchise des difficultés croissantes au niveau de l'implantation et du développement des nouveaux de concepts en raison des coûts croissantes liés à l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies spatiales. De plus, le phénomène de globalisation induit une concurrence plus marquée et, en conséquence, les concepts de franchise, dans lesquelles l'ingénierie inverse est très aisée (elle est uniquement conceptuelle) et uniquement protégés par des droits de propriété intellectuelle relatifs aux marques, en sont fragilisés.

