

ETUDE EMPIRIQUE DES SITUATIONS CONFLICTUELLES CARACTERISTIQUES DES  
RESEAUX DE FRANCHISE : FACTEURS D'APPARITION, PROCESSUS, TYPE, FREQUENCE  
ET MODE DE RESOLUTION

---

*Recherche commanditée par la Fédération Française de la Franchise*

*et dirigée par*

*Délila Allam, Franck Jovanovic et Philippe Le Gall*

UNIVERSITE PARIS 1 PANTHEON-SORBONNE

AOUT 2001

L'équipe de chercheurs tient d'abord à remercier Chantal Zimmer, déléguée général de la Fédération Française de la Franchise et Claude Nègre, directeur du comité scientifique pour leur soutien et leur coopération lors de la préparation de cette étude.

Ce travail a également bénéficié de l'avis et des conseils avisés d'acteurs de la franchise : franchiseurs, avocats de franchiseurs et avocats de franchisés. Ceux-ci nous ont réservé un accueil amical et ont su se rendre disponibles. Nous tenons ici à les remercier, en souhaitant que la lecture de ce rapport puisse témoigner de la richesse de nos échanges.

Enfin, nous voudrions cette année encore renouveler notre attachement au partenariat entre l'Université et le milieu professionnel. Ces moments de dialogues et d'échanges nous semblent nécessaires aux réflexions et actions des deux parties dans le respect des spécificités de chacune.

Introduction.....	1
Section 1. La notion de conflit : autopsie d'un concept polymorphe.....	1
Section 2. Les ramifications du conflit de la franchise : forme et choix de l'enquête .....	4
Section 3. Les conflits de la franchise : une question d'adaptation .....	6
Chapitre 1. Les oppositions de la franchise : cartographie, enjeux, problèmes .....	9
Section.1. Acteurs et oppositions de la franchise .....	9
1.1. Les franchisés .....	9
1.1.1. La structure par âge des franchisés.....	10
1.1.2. Le degré de différenciation des franchisés .....	10
1.2. Les franchiseurs .....	12
1.3. Les managers de réseau .....	12
1.3.1. Critères de recrutement des managers.....	13
1.3.2. Nombre de points de vente gérés.....	14
1.3.3. L'autonomie de décision des managers .....	15
Section 2. Une cartographie de l'environnement économique des réseaux.....	15
2.1. Les principales évolutions connues par les réseaux.....	16
2.2. L'adaptation à l'environnement du réseau .....	17
Section 3. Les acteurs dans leur environnement économique : les oppositions de la franchise	18
3.1. Les tensions générées par l'adaptation du réseau à son environnement .....	18
3.2. Les difficultés à manager le réseau.....	19
3.3. Non renouvellement et interruption du contrat de franchise.....	21
3.4. Les conflits de la franchise : nature, dynamique, acteurs impliqués et impact .....	22
3.4.1. La nature des conflits .....	22
3.4.2. Les personnes impliquées dans les conflits.....	24
Conclusion.....	25
Chapitre 2. Les ressources humaines des réseaux de franchise : les facteurs d'apparition et de propagation des conflits.....	27
Section 1. Des réseaux "claniques" ? .....	27
1.1. Homogénéité et hétérogénéité des franchisés : appariement et « effets de clans ».....	27
1.2. « Effets de clan » et apparition de tensions, contestations, et difficultés de management des réseaux .....	29

1.2.1. « Effets de clan » et tensions .....	29
1.2.2. « Effets de clan » et contestation des franchisés .....	30
1.2.3. « Effets de clan » et difficultés à manager le réseau .....	32
1.3. « Effets de clan » et interruption du contrat avant terme .....	32
Section 2. Les oppositions dans les réseaux de franchise : acteurs et propagation .....	34
2.1. La propagation des désaccords entre franchisés .....	34
2.2. Les conflits : parties prenantes et « effets de clan » .....	35
2.2.1. Les conflits entre franchisés .....	36
2.2.2. Les conflits plus généralisés .....	36
2.3. Désaccords, conflits et implication du franchiseur .....	37
Conclusion .....	38
Chapitre 3. Structure du réseau et conflits .....	39
Section 1. La présence de managers dans les réseaux et les relations conflictuelles .....	40
1.1. Pour un management à taille humaine .....	41
1.2. Les rapports entre manager et franchiseur .....	43
1.3. Les partages d'information dans le réseau .....	45
Section 2. Les réseaux schumpeteriens et les réseaux non-schumpeteriens : deux types de conflits .....	48
2.1. Innovations et dynamiques d'innovation selon Schumpeter. ....	49
2.2. Des réseaux « non-schumpeteriens » .....	50
2.3. Des réseaux « schumpeteriens » .....	51
2.4. Dynamisme et structure .....	52
Conclusion .....	54
Chapitre 4. Interprétation économique de la définition juridique de la relation de franchise et ses conflits .....	55
Section 1. Les acteurs : deux entrepreneurs indépendants imbriqués .....	57
1.1. Le franchisé comme entrepreneur .....	58
1.2. Le partage des connaissances .....	59
Section 2. Le savoir faire, une valeur économique périssable .....	61
2.1. L'innovation, un attribut de la relation de franchise .....	61
2.3. Les risques de hold-up .....	63
Section 3. Le réseau : du face-à-face contractuel au collectif .....	64

3.1. L'externalité positive du réseau .....	65
3.2. Le réseau comme valeur économique collective.....	66
Section 4. Le savoir être du réseau comme élément fédérateur .....	67
4.1. Environnement économique et formes organisationnelles du réseau.....	68
4.2. Des contraintes liées à ces imbrications maîtrisables .....	69
Conclusion .....	71
Annexes des chapitres .....	72
Annexe 0. Questionnaire envoyé aux franchiseurs .....	73
Annexe 1. Données relatives au chapitre 1 .....	82
Annexe 2. Données relatives au chapitre 2 .....	86
Annexe 3. Données relatives au chapitre 3 .....	92
Références bibliographiques.....	103

## Introduction

---

"Les suites sont connues. Elles se tiennent entre stupeur et douleur. Mais ce sont des états de vivants".

Jocelyne François.

"La prise de parole collective (...) est un moyen de communication bien plus efficace que les départs individuels, pour la simple raison que la défection fournit moins d'informations à la direction que la prise de parole".

Albert O. Hirschman.

Une étude portant sur les *situations conflictuelles* se doit, naturellement, de définir ce que recouvre une telle expression. Pourtant, nous nous trouvons d'emblée face à un problème inattendu, lié au caractère profondément polymorphe —et ambigu— du terme même de conflit. Il s'agit donc d'appréhender le conflit —terme pour l'instant générique— par sa nature, par les acteurs qu'il implique, par les gradations conceptuelles qu'il suppose, par son issue, mais encore par ses causes ou par les conditions qui non seulement le permettent, mais aussi en déterminent la forme comme les conséquences. Nous nous livrerons à cette première familiarisation en effectuant d'abord un travail de précision conceptuelle du terme comme des différentes nuances qu'il recouvre (section 1). Nous pourrons alors mettre en évidence les multiples ramifications qu'une telle étude suppose. Ceci nous permettra, dans la section 2, de présenter le protocole de l'enquête qui a permis cette étude, tout en explicitant les choix que nous avons opérés. Enfin, nous pourrons dégager les axes d'analyse que nous avons retenus (section 3).

### SECTION 1. LA NOTION DE CONFLIT : AUTOPSIE D'UN CONCEPT POLYMORPHE

La définition même du conflit pose donc problème. En effet, si l'on se réfère aux dictionnaires, nous ne trouvons pas une définition, mais une famille de définitions. "Lutte, combat"; "rencontre d'éléments, de sentiments contraires, qui s'opposent"; "action simultanée de motivations incompatibles; son résultat"; "contestation entre deux puissances qui se disputent un droit"; enfin, "contestation de compétence entre juridictions".

Ces définitions, on le voit, confirment le caractère polymorphe précédemment relevé de ce concept : il peut être relatif à une relation bilatérale comme à une situation de groupe, dans le sens le plus large du terme ; il peut revêtir une dimension sentimentale —en tout cas psychologique— comme une dimension de conquête, justifiant alors les métaphores guerrières qui lui sont associées. Cependant, nous pouvons identifier ce qui constitue un dénominateur commun à ces définitions : *l'opposition*.

Toutefois, il ne saurait être question de passer sous silence l'extrême diversité *d'intensité* que revêt le concept générique de conflit. Si l'on s'en tient aux définitions précédemment mentionnées, nous nous apercevons que le conflit se déploie de la "rencontre" à la "guerre", en passant par la "contestation". En effet, le concept de conflit inclut des situations qui, si elles relèvent de l'opposition, n'en restent pas moins différentes quant aux formes prises et quant aux conséquences qu'il induit. Le conflit peut être relatif à des oppositions, banales, qui rythment la vie —quotidienne, serait-on tenter de préciser— d'un groupe d'individus : il devient alors le cas particulier d'une forme plus générale de dialogue entre les acteurs. Mais le concept peut, également, être relatif à ces situations extrêmes, dont l'issue sera sinon l'anéantissement de l'un, du moins son exclusion. Le coût associé à cette forme de conflit sera alors important, pour au moins l'une des parties en présence —car, ne l'oublions pas, les situations de conflit peuvent aussi se terminer par la perte de tous. De ce point de vue, le concept générique de conflit comprend des gradations d'intensité dont nous devons tenir compte.

Si nous nous limitons à trois niveaux, nous pouvons en effet distinguer *la tension, le désaccord, le conflit*. Nous réserverons l'usage du terme même de *conflit* aux situations que l'on peut penser être extrêmes. Au sein d'un réseau de franchise, une situation de *conflit* recouvrira ces situations dans lesquelles au moins l'une des parties remet en cause *délibérément* l'essence même de la relation et des supports qui la fondent —par exemple certaines clauses du contrat de franchise<sup>1</sup>. En ce sens, le conflit devient la manifestation d'un échec, d'une impossibilité —provisoire ou définitive— à poursuivre la relation. Une telle remise en cause ne se retrouve pas dans les situations de *désaccord* ou de *tension*. Ces deux formes plus faibles d'opposition se caractérisent, *a priori*, par leur plus grande banalité, en raison même de leur intensité moindre : elles renvoient à des situations plus quotidiennes de la relation et relèvent plus volontiers de l'échange —même si celui-ci est animé, même s'il est assorti de menaces. Le *désaccord* —quelles que soit, là encore, les situations hétéroclites que le terme recouvre— est relatif au constat d'un "manque d'accord". En revanche, la *tension*, en raison même des origines physiologiques du terme, inclut une notion de résistance qui, dans le cadre de relations humaines,

---

<sup>1</sup> On peut toutefois remarquer que, là encore, un problème supplémentaire se greffe : cette remise en cause peut être liée à la manière dont chaque partie impliquée dans la relation interprète l'essence de la relation et les clauses d'un contrat. Ce problème renvoie donc, en amont, au rôle de la communication et du dialogue entre contractants.

relève d'un "état de ce qui menace de rompre". Pour cette raison, nous considérons donc que la tension véhicule une intensité d'opposition plus forte que le désaccord.

On le voit donc, la distinction que nous effectuons entre trois types d'oppositions —le désaccord, la tension, le conflit— se fonde sur l'intensité même de ces oppositions. Le désaccord relève d'une forme faible d'opposition, le plus souvent associée à une incompréhension, interrogation, ou une demande de changement mineur. La tension est la forme intermédiaire d'opposition, associée à cette menace de rupture. Le conflit, forme forte de l'opposition, est quant à lui relatif aux fondements mêmes de l'accord initialement passé entre les partenaires et prend la forme d'une remise en cause de cet accord. Nous voyons alors que le conflit reste propre à une situation d'échec ou d'impossibilité et caractérise, à ce titre, un état négatif<sup>2</sup>. Les deux autres formes d'opposition, parce qu'elles supposent maintenue la relation, ne possèdent pas cette dimension négative : elles maintiennent des occasions de communiquer, *d'échanger des informations*, sans rupture de la relation.

Nous voyons ainsi se dessiner de possibles "sauts" d'un type d'opposition à un autre. En effet, s'il ne se voit pas offrir de réponse —ou de réponse appropriée—, le désaccord peut se transformer en tension. De même, une tension peut évoluer en intensité et se transformer, à son tour, en situation conflictuelle. Cette possibilité de "sauts" renvoie en particulier au dialogue et à la communication qu'entretiennent les parties prenantes. Comme toute relation humaine, la relation de franchise suppose un certain niveau de communication —c'est-à-dire d'échange d'information. Mais, parce qu'elle n'est pas figée dans le temps, cette relation fait face à des changements qui sont susceptibles de générer des désaccords, dans le sens où nous avons défini ce terme. Un changement correspond en effet à une rupture d'habitude et peut, de ce fait, créer une incompréhension —du moins une demande d'explication. On comprend du même coup la banalité de ces situations, *a fortiori* dans le cas de la franchise. Tout désaccord, en ce sens, rend nécessaire un dialogue approprié. Sans ce dernier, ou sans réponse pertinente, il peut se transformer en tension, avec la menace de rupture qu'elle implique, cette tension pouvant, à son tour, et pour les mêmes raisons, muer en conflit.

Cette gradation d'oppositions que nous avons posée renvoie, étroitement, aux fondements de la relation qui s'est nouée. On voit aussi que si les désaccords ou tensions conservent une dimension positive —associée à l'opportunité d'un dialogue—, le conflit reste la manifestation d'un échec —de ce qui est devenu une impossibilité de dialogue, de communication, d'échange.

---

<sup>2</sup> Nous considérons qu'au moins à court terme, un conflit est négatif. Nous discutons dans le chapitre 1 des conséquences à plus long terme de ces conflits.

## SECTION 2. LES RAMIFICATIONS DU CONFLIT DE LA FRANCHISE : FORME ET CHOIX DE L'ENQUETE

Une étude des situations conflictuelles caractéristiques des réseaux de franchise se doit donc de respecter cette gradation établie entre trois types d'opposition comme ce polymorphisme, précédemment relevé, des situations de conflit.

En effet, l'étude des conflits conduit, instantanément, à se poser la question de leurs *facteurs d'apparition*, c'est-à-dire des terrains qui les favorisent ou les génèrent. C'est précisément ici que l'identification d'une famille d'oppositions est fructueuse : le conflit, forme forte de l'opposition, est en règle générale le résultat de désaccords ou de tensions qui, parce qu'ils n'arrivent pas à être traités ou parce qu'ils ne sont pas résorbés —les acteurs ne pouvant ou ne sachant y parvenir— se transforment en conflit déclaré. La question est donc ici celle du passage —ou plutôt des conditions de passage— du désaccord ou de la tension au conflit. Notre étude s'ouvre donc à ces trois catégories d'opposition, dans la mesure où elles restent à nos yeux parfaitement indissociables, en terme de facteurs d'apparition des conflits.

De même, l'étude des conflits conduit également à se poser la question de ses *modes de résolution*. C'est ici que la distinction précédemment opérée entre désaccords, tensions, et conflits, trouve une autre vertu. En effet, se poser la question des modes de résolution revient, très largement, à s'interroger sur les facteurs propres aux réseaux qui, dans certains cas, permettent d'éviter la transformation d'un désaccord ou d'une tension en conflit. Ces facteurs, multiples comme nous le verrons, peuvent être relatifs au tissu social à l'œuvre dans les réseaux —ils peuvent prendre la forme du management, de choix stratégiques de développement, d'une structure de réseau, ou d'une culture de réseau. La question revient ici à identifier ces facteurs inhérents aux réseaux qui viennent entretenir le développement d'oppositions ou au contraire agir comme des contre-feux permanents. Ce choix consistant donc à analyser l'amont de la question des conflits est, à ce titre, parfaitement complémentaire de l'étude précédemment menée pour la Fédération Française de la Franchise (Allam et Le Gall 1999).

Nous disposons alors des ingrédients de base nous permettant de structurer nos investigations. Cette gradation d'oppositions —du désaccord au conflit— nous permet non seulement de saisir les facteurs d'apparition comme les modes de résolution des conflits, mais également de distinguer *différents types de conflits*. Ces types de conflits renvoient aux personnes impliquées, selon les caractéristiques objectives des acteurs de la franchise, mais également aux supports de ces oppositions (par exemple financiers ou plus strictement relatifs à l'essence même de la relation de franchise telle qu'elle est spécifiée dans le contrat), et enfin à la fréquence de ces oppositions variées rythmant la relation de franchise. Pourtant, une telle approche resterait incomplète, car une analyse fine des oppositions ne saurait faire l'économie du *contexte plus général* dans lequel elles surviennent. A côté de

caractéristiques objectives propres aux acteurs de la franchise, nous trouvons en effet une dimension plus globale dans laquelle s'insèrent les relations qu'ils nouent. Ce contexte plus général renvoie au moins à deux notions d'environnement dans lesquelles ces acteurs évoluent. D'une part, *l'environnement défini par le réseau lui même*. Cet environnement se comprend comme l'ensemble des règles, habitudes et objectifs qui y sont en vigueur et qui exercent une influence sur les comportements que peuvent adopter ses membres. D'autre part, l'environnement dans lequel évolue le réseau exerce une influence profonde sur les comportements susceptibles de s'y développer. Nous entendons ici, plus explicitement, le contexte institutionnel et juridique, mais surtout *le contexte économique*<sup>3</sup> et en particulier le degré de concurrence dans lequel évoluent les réseaux. Pour ces raisons, l'étude doit donc permettre d'explicitier les rapports entre les différents éléments précédemment identifiés et le contexte : le contexte, interne ou externe, contribue non seulement à l'apparition d'oppositions, mais aussi à la transformation d'un type d'opposition en un autre.

Sans entrer pour l'instant dans plus de détails, l'étude se propose donc d'aborder les dynamiques conflictuelles de la franchise en appréhendant la gradation de ses oppositions, ses processus de développement, ses causes, fréquences d'apparition et types, tout en intégrant ces diverses facettes de la question des conflits dans leur contexte. Cette étude sera de nature *économique* et se basera sur des théories façonnées dans le cadre de cette discipline<sup>4</sup>. Même si certains des éléments théoriques que nous mobiliserons sont le produit d'approches pluridisciplinaires, notre regard sur les conflits ne sera donc ni juridique, ni sociologique. D'un point de vue méthodologique, les fondements de l'étude sont de nature quantitative et qualitative. Qualitative, car elle est basée sur une série d'entretiens menés auprès de franchiseurs, d'experts de la franchise et d'avocats représentant les franchiseurs ou les franchisés. Cette phase a notamment permis d'approfondir les dynamiques d'opposition à l'œuvre dans certains réseaux. L'étude possède aussi des fondements quantitatifs : elle est basée sur un questionnaire (présenté en annexe 0) envoyé à 91 franchiseurs<sup>5</sup>, qui intègre les différentes caractéristiques des oppositions de la franchise présentées ci-dessus —parfois sous une forme sensiblement modifiée pour des raisons de diplomatie<sup>6</sup>. Nous avons bénéficié du retour d'une quarantaine de questionnaires, dont 37 sont exploitables —ce taux de retour peu exceptionnel trouvant son origine dans le thème même de l'étude. Les résultats quantitatifs qui permettent cette

---

<sup>3</sup> Les contextes juridique et institutionnel des réseaux de franchise ont déjà été analysés dans Allam et Le Gall (1999).

<sup>4</sup> Nous ne reviendrons pas ici explicitement sur le fait que nos voies de recherche se fondent, directement ou indirectement, sur des choix théoriques que nous présenterons plus complètement dans certains des chapitres suivants. Dans la lignée de notre précédente étude, nous nous référerons à certaines propositions de l'économie néo-institutionnelle, et en particulier de l'économie des coûts de transaction. Nous ouvrirons cependant notre réflexion à d'autres courants théoriques, comme l'économie des réseaux ou des ressources humaines.

<sup>5</sup> Notre choix a ici consisté à n'envoyer ce questionnaire qu'aux 91 franchiseurs ayant participé à l'enquête précédente (Allam et Le Gall 1999), afin d'éviter des problèmes d'incompatibilité entre bases de données.

<sup>6</sup> Nous avons ainsi délibérément réduit l'usage même du terme de conflit. Toutefois, le contexte dans lequel certaines questions ont été posées nous permet d'interpréter certains désaccords comme des conflits. Nous interprétons ainsi les "désaccords les plus graves" mentionnés dans le questionnaire comme des conflits à part entière.

étude sont donc basés sur 37 réseaux de franchise. Ces réseaux nous ont alors permis, pour le traitement de certaines questions, d'identifier 103 conflits<sup>7</sup> ayant existé dans ces réseaux. Précisons enfin que certains résultats, parfois statistiquement fragiles, ont été délibérément écartés. Nous n'avons ainsi appuyé nos conclusions que sur les résultats qui se révélaient être statistiquement significatifs.

*Le questionnaire se compose de quatre parties. La première (« Caractérisation du réseau ») vise à connaître les caractéristiques essentielles des franchisés présents dans les réseaux, ainsi que les principales évolutions connues par les réseaux. La deuxième partie (« L'environnement du réseau ») a plusieurs objectifs. Il s'agit d'une part de connaître les adaptations auxquelles doivent faire face les réseaux, ainsi que les conséquences éventuelles de ces adaptations en terme de désaccords et de conflits. D'autre part, nous avons souhaité y inclure la question du renouvellement des contrats, en mettant en évidence les origines d'éventuelles ruptures ou non-renouvellement de contrats de franchise. La troisième partie du questionnaire (« Les managers et l'organisation interne du réseau ») a pour objectif d'appréhender le rôle des managers dans le déclenchement ou la propagation des désaccords et conflits. Cette partie inclut également des questions destinées à bénéficier d'une connaissance objective des caractéristiques de ces managers, en particulier en matière de prise de décision, ainsi que des éléments précis relatifs aux relations entre managers et franchiseurs (en terme de délégation de pouvoir de décision, par exemple). Enfin, la quatrième partie (« Les désaccords au sein du réseau ») vise à obtenir des données portant directement sur les oppositions : leurs origines et types, leur impact sur le réseau, les parties prenantes, et leur moment d'apparition.*

### SECTION 3. LES CONFLITS DE LA FRANCHISE : UNE QUESTION D'ADAPTATION

Sur la base des choix précédemment exposés (définition, nature, fréquence, mode de résolution et contexte des conflits), il nous reste à identifier ce qui peut constituer le noyau dur des oppositions de la franchise.

Nombre d'oppositions ne sont guère spécifiques à la franchise et, si nous illustrons nos propos par le premier exergue de cette introduction, "ce sont des états de vivants" —faisant partie intégrante de toute relation humaine. Nos résultats nous ont cependant progressivement conduits à penser qu'il existait des oppositions résultant d'*inadaptations profondes*. Ainsi, l'analyse empirique nous a permis d'identifier des oppositions d'ordre humain, financier, contractuel qui, loin d'apparaître comme des problèmes ponctuels ou conjoncturels, loin de relever de simples relations délicates entre des individus aux caractères opposés, révèlent des *inadaptations structurelles*, inhérentes à la franchise ou à *des formes de pratique de la franchise*. L'analyse empirique nous a ainsi suggéré l'existence de réseaux dans lesquels les oppositions —y compris dans leur forme forte, c'est-à-dire le conflit— sont importants. Ces réseaux présentent ainsi une propension forte à voir des désaccords ou tensions se transformer en conflits, des conflits qui, de surcroît, se généralisent plus rapidement que la moyenne à l'ensemble du réseau. Ce constat est d'autant plus troublant qu'à côté de ces réseaux coexistent d'autres, dans

---

<sup>7</sup> Précisons qu'un travail sur ces conflits reste parfaitement représentatif des réseaux qui composent notre base de données.

lesquels les oppositions ne se posent pas avec la même acuité : si, comme nous l'avons expliqué ci-dessus, ces réseaux connaissent des désaccords et tensions, ils se transforment moins facilement en conflits et se propagent moins facilement dans le réseau.

Un tel constat attise la curiosité. Il s'est donc agi d'identifier les facteurs —internes aux réseaux ou qui relèvent de l'adaptation du réseau à son environnement— qui coïncident avec ces oppositions mais aussi, par un jeu de miroir, les facteurs qui coïncident avec l'absence de telles oppositions et qui semblent agir comme des contre-feux. Il nous est alors apparu que certaines stratégies de recrutement des franchisés, que le recours à des managers de réseau, que la présence d'associations de franchisés exerçaient un rôle dans la forme, la nature, et la fréquence des conflits. Dispose-t-on pour autant d'une connaissance fine de leurs modes de résolution ? Nous ne le pensons pas. En effet, il nous est apparu que la minimisation des conflits existants ne pouvait être opérée sur la seule base de ces repérages de contre-feux, ces derniers ne constituant pas des "recettes miracles" à appliquer dans les réseaux trop habitués aux situations conflictuelles. L'identification de ces deux familles de réseaux doit, au contraire, nous conduire à engager une réflexion plus profonde, relative au mode de fonctionnement même de ces réseaux. L'observation de la réalité nous a alors conduits à l'identification de *styles de pratique de la franchise*, qui coexistent et qui s'opposent quant aux conflits qu'ils cristallisent. Les diverses propriétés des situations conflictuelles —leur nature, leur intensité, leur fréquence, leur mode de résolution, leur degré de propagation, leurs conséquences— dépendent ainsi de *conditions de possibilité* profondes, relatives à des *choix stratégiques et des choix organisationnels* opérés par les réseaux et qui, de surcroît, sont *adaptés à leur environnement économique*. Nous nous trouvons alors face à des problèmes fondamentaux. La question des dynamiques conflictuelles de la franchise renvoie, en dernier ressort, à des problèmes d'inadaptation des réseaux, en particulier à l'environnement économique. Loin de proposer une batterie de recettes miracles, qui resteraient vaines sans une perspective plus globale, notre étude —sur la base des réalités aujourd'hui observées— suggère ainsi le fait que la question des conflits ne peut s'affranchir d'une réflexion profonde portant sur la manière dont la relation de franchise est aujourd'hui pratiquée, une réflexion qui ne peut donc que s'inscrire dans une perspective *de long terme* —elle seule est susceptible de permettre une résolution des conflits.

Cette étude se structure autour de quatre chapitres. Le chapitre 1 (Les conflits au sein des réseaux de franchises : cartographie, enjeux, problèmes) vise à identifier les principaux aspects des conflits de la franchise et à établir une cartographie générale des désaccords, tensions et conflits dans les réseaux. Le chapitre 2 (Les ressources humaines des réseaux de franchises : les facteurs d'apparition et de propagation des conflits) aborde les rapports existant entre les oppositions et les ressources humaines. Un examen de ces ressources humaines permet en effet d'identifier des profils et structures susceptibles de favoriser ou, au contraire, d'atténuer les oppositions comme leur propagation. Cette question permet non seulement de perfectionner la cartographie des oppositions selon les acteurs qu'ils impliquent (franchisés, franchiseur, managers), mais également de poser le

problème du degré d'homogénéité des franchisés. Cette question renvoie à la politique de recrutement à l'œuvre dans les réseaux, une politique dont les implications sur la cohésion comme sur l'efficacité économique du réseau sont majeures. Le chapitre 3 (Structure du réseau et conflits) aborde alors les relations entre les oppositions et la question du management dans les réseaux. Nous constatons que la présence de managers coïncide avec de profonds changements de nature, d'intensité, de fréquence des dynamiques conflictuelles. Toutefois, ce n'est pas la présence des managers en tant que telle qui atténue les oppositions : l'examen empirique montre en effet que la présence et le rôle de ces managers dépendent de caractéristiques plus profondes des réseaux, en particulier du point de vue de leur capacité à innover. La question ici posée est donc celle de l'innovation du point de vue de l'adéquation des réseaux à leur marché. Enfin, le chapitre 4 (Interprétation économique de la définition juridique de la relation de franchise et ses conflits) est plus exploratoire. Il s'appuie sur les résultats empiriques auparavant mis en évidence et tente d'identifier des rapports existant entre les dynamiques d'opposition observées et le type de relation de franchise pratiquée au sein des réseaux. Deux conceptions de la relation de franchise, *aujourd'hui concrètement pratiquées*, se voient ici confrontées. Cette confrontation permet d'aborder la question de la capacité d'innovation de structure —ou organisationnelle— des réseaux. La question des dynamiques d'opposition revient donc, nous le voyons, à penser les oppositions de la franchise comme le résultat d'inadaptations, que les réseaux doivent alors surmonter.

## Chapitre 1. Les oppositions de la franchise : cartographie, enjeux, problèmes

---

Commençons l'analyse par l'établissement d'une cartographie des oppositions, par la mise en évidence des principales caractéristiques des oppositions de la franchise : leur nature, leur impact, leur fréquence, mais également les acteurs qu'elles impliquent et les contextes dans lesquels elles se produisent. Afin d'établir cette cartographie, nous suivrons la démarche suivante. La section 1 identifie *les acteurs* des oppositions, en établissant leurs caractéristiques susceptibles d'exercer une influence en matière conflictuelle. La section 2 étudie *le contexte* —plus particulièrement économique— dans lequel ces acteurs évoluent. Enfin, dans la section 3, nous examinons *les dynamiques d'opposition qui se nouent entre les acteurs de la franchise dans le contexte qui est le leur*. Autrement dit, la cohabitation de ces acteurs dans leur environnement est susceptible de créer des oppositions.

### SECTION.1. ACTEURS ET OPPOSITIONS DE LA FRANCHISE

Notre cartographie des oppositions de la franchise se doit d'abord d'examiner, le plus finement possible, les caractéristiques des acteurs des réseaux : les franchisés, les franchiseurs, les managers.

#### 1.1. Les franchisés

Il s'agit d'abord de repérer les caractéristiques relatives à la population des franchisés à l'intérieur des réseaux étudiés, afin non seulement de connaître l'état civil des réseaux étudiés, mais également d'identifier d'éventuels facteurs susceptibles d'expliquer l'apparition ou la propagation d'oppositions au sein des réseaux, particulièrement en terme de facteur humain. Deux éléments ont été recherchés : la structure par âge<sup>1</sup> et le degré d'homogénéité des franchisés.

---

<sup>1</sup> Cette investigation aurait pu être complétée par une analyse du rôle éventuel du sexe dans les oppositions. Il apparaît que les réseaux qui constituent notre échantillon sont, en terme de sexe, constitués de 63,7% de franchisés hommes (contre 36,3% de femmes). Suivant un certain nombre de travaux —non relatifs à la franchise—, en particulier menés en Amérique du Nord, on pouvait se demander si le genre ne joue pas ici un rôle particulier : des réseaux dominés par des franchisés de sexe masculin connaissent-ils autant de conflits, ou des conflits de même nature, que les réseaux dominés par les franchisés de sexe féminin ? La question est d'autant plus intéressante que certains réseaux se constituent en privilégiant, exclusivement, l'un des deux sexes. De même, on aurait pu se demander si la cohabitation entre hommes et femmes, dans des réseaux "mixtes", n'est pas susceptible de générer

### 1.1.1. *La structure par âge des franchisés*

Nos investigations font apparaître que les franchisés des 37 réseaux se répartissent en deux classes d'âge prépondérantes (37% d'entre eux ont entre 35 et 45 ans, 38,5% entre 45 et 55 ans), et deux classes minoritaires (12% des franchisés ont moins de 35 ans, 12,5% ont plus de 55 ans).

Cette distribution en terme d'âge suscite une question immédiate : certaines tranches d'âge sont-elles susceptibles d'engendrer ou de participer plus volontiers à des oppositions au sein des réseaux ? Posée de manière si générale, la question n'a que peu de pertinence<sup>2</sup>. Pourtant, à un niveau infra structurel —c'est-à-dire au niveau du réseau et non de l'ensemble des réseaux— la question est féconde. Certains réseaux se caractérisent par des structures d'âge étonnantes, en particulier en terme de vieillissement des franchisés ou de cohabitation entre une population jeune et une population plus mature. Plusieurs interrogations surviennent alors : une population vieillissante et non renouvelée de franchisés est-elle susceptible d'entraver la dynamique économique et financière des réseaux concernés, et par là même de susciter ou d'exacerber des oppositions dues aux résultats insuffisants du réseau ? De plus, une cohabitation entre des sous populations trop clairement séparées ne constitue-t-elle pas, également, une condition favorable à l'existence de groupes de franchisés étanches et repliés sur leur propre sous-groupe, au détriment d'une logique plus collective relative au réseau dans son intégralité ? On le voit donc : si, au niveau global, la structure par âge des franchisés importe peu, son intérêt à un niveau plus micro-économique reste réel.

### 1.1.2. *Le degré de différenciation des franchisés*

Nous nous sommes également interrogés sur le degré d'homogénéité des franchisés. La question n'aide pas seulement à mieux les connaître, dans l'absolu ; elle permet surtout de mettre au jour des conditions favorables à l'apparition ou à la propagation des désaccords, tensions, ou conflits, comme nous le verrons plus complètement dans le chapitre 2. Ainsi, l'hétérogénéité des franchisés au sein d'un même réseau constitue une condition potentiellement favorable à des oppositions, bilatérales (individuelles) ou multilatérales (collectives), qui, si elles ne sont pas maîtrisées par des objectifs qui transcendent ces différences, peuvent entraver le fonctionnement de la relation de franchise. Cette question du degré d'homogénéité des franchisés renvoie ainsi à plusieurs éléments qui se retrouvent au cœur des choix organisationnels et des choix de management relatifs aux réseaux de franchise :

- le mode de recrutement des franchisés par le franchiseur, et les critères qui lui sont associé ;
- l'évolution dans le temps de ces critères ;

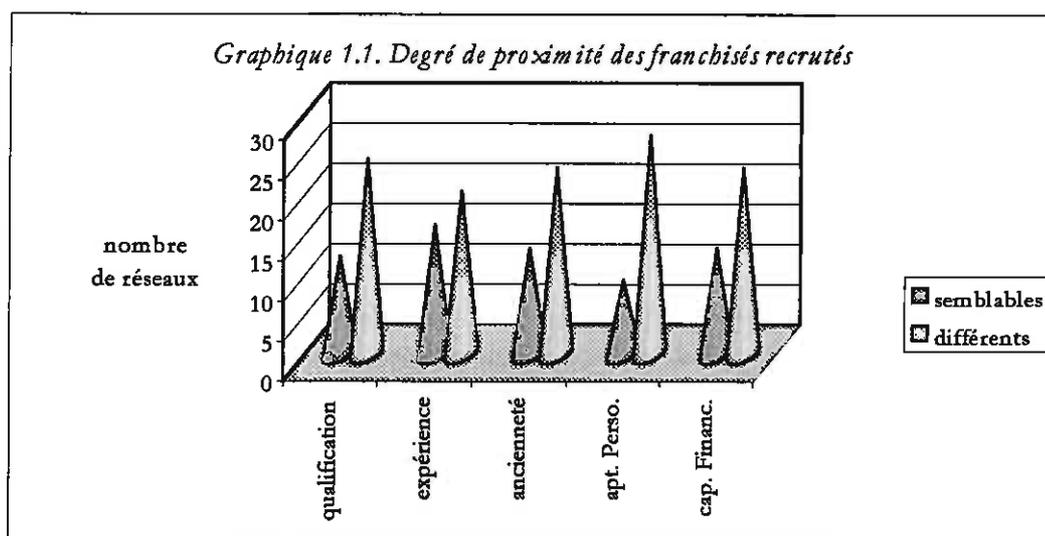
---

des tensions ou conflits spécifiques. Pourtant, il nous est apparu que le sexe ne jouait aucun rôle dans les conflits. Cette question a donc été écartée du reste de l'étude.

- la culture d'entreprise (ici de réseau) capable de faire face à des éléments présentant nécessairement des différences.

Ainsi, le degré minimal d'homogénéité des franchisés, auquel doit parvenir le management comme les choix organisationnels —afin d'homogénéiser les préférences, les comportements, les stratégies des franchisés— peut se trouver fortement impliqué dans la question des oppositions : une population trop hétérogène peut favoriser la constitution de sous-groupes —de "clans", comme nous le verrons dans le chapitre 2— capables d'exercer des formes de blocage au sein des réseaux, ou d'exacerber des querelles entre sous-groupes n'ayant pas les mêmes objectifs ou ne répondant pas de la même manière aux objectifs du franchiseur.

La question est d'un intérêt d'autant plus grand que nos résultats montrent, sans ambiguïté, que les franchiseurs jugent les franchisés plus "différents" que "semblables", et ce dans cinq domaines : la qualification, l'expérience dans le secteur d'activité, l'ancienneté dans le réseau, les aptitudes et dispositions personnelles, et enfin la capacité financière (graphique 1, tableau 1.1 en annexe 1). Cette évaluation est particulièrement nette en terme de capacité financière (65%), d'ancienneté (65%), de qualification (70%), et surtout d'aptitudes personnelles (83%). Ce dernier résultat est particulièrement important : il souligne des différences relatives au facteur intrinsèquement humain.



Dans chacun de ces domaines, les franchisés sont donc plus hétérogènes qu'homogènes. Ce résultat constitue un défi adressé aux franchiseurs : comment faire cohabiter ensemble, au sein d'une collectivité dont l'objectif doit être partagé, des franchisés qui se caractérisent davantage par leurs

<sup>2</sup> Comme en attestent d'ailleurs nos vérifications statistiques sur ce point.

différences que par leurs points communs ? De plus, si cette particularité de la population des franchisés peut, à elle seule, expliquer l'apparition d'oppositions ou de difficultés de management, il s'agira précisément de comprendre de quelle manière il est possible d'éviter qu'elles ne se transforment en conflits. Allons même au delà : le défi adressé à la franchise sera aussi de transformer ces différences en atout, c'est-à-dire d'enrichir la collectivité des particularités des uns et des autres.

## 1.2. Les franchiseurs

La connaissance directe des particularités des franchiseurs importe peu en matière d'opposition<sup>3</sup>. Nous reviendrons ci-dessous sur une série d'éléments relatifs aux stratégies (le recrutement, le développement, les choix de long terme, etc.), aux dynamiques ou à l'environnement des réseaux qui sont de leur domaine de compétence. Pourtant, une information est d'emblée nécessaire à l'étude : le degré d'implication du franchiseur en matière de gestion des désaccords. La pertinence de la question peut surprendre. Pourtant, si 88% des franchiseurs déclarent en avoir une gestion directe, le résultat signifie aussi qu'une partie non négligeable des franchiseurs a une implication indirecte en la matière. Une question se pose alors : de quelle manière les désaccords sont dans ce cas réglés<sup>4</sup> ? En effet, une gestion trop indirecte —entretenu par un éloignement du franchiseur vis-à-vis des franchisés, entretenue également dans certains cas par une évolution trop bureaucratique du réseau (au sens de Mintzberg 1987)<sup>5</sup>— risque de faire évoluer des désaccords en conflits. A l'opposé, on peut aussi penser qu'une gestion trop directe du franchiseur en matière de gestion des désaccords risque de favoriser un épuisement de la relation.

## 1.3. Les managers de réseau

La troisième famille d'acteurs, qui n'est cette fois pas nécessairement présente dans les réseaux, est constituée des managers<sup>6</sup>.

Parmi nos 37 réseaux, 25 disposent de managers (soit 67,6% des réseaux), ces réseaux ayant en moyenne 5 managers. La distribution des réseaux par nombre de managers montre alors que 20 réseaux ont moins de 5 managers, 2 réseaux ont entre 5 et moins de 10 managers, et enfin que 3 réseaux ont plus de 10 managers (graphique 1.2).

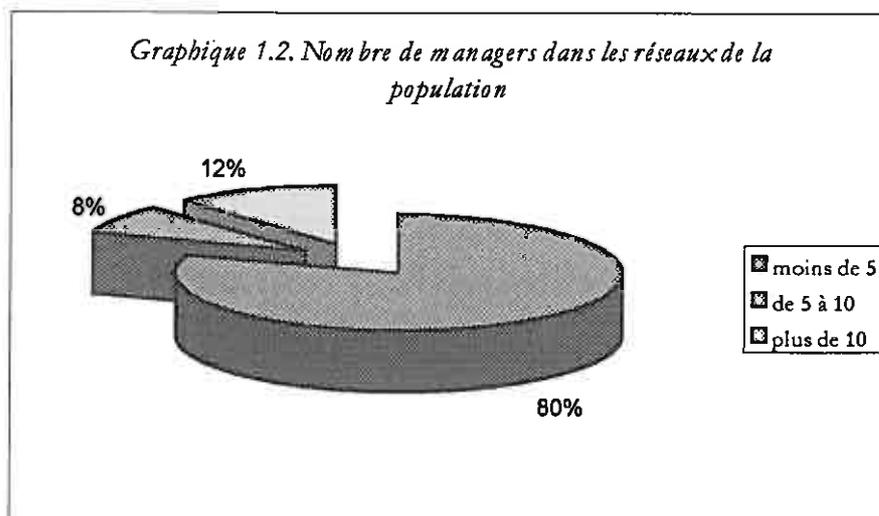
---

<sup>3</sup> On peut, de plus, se référer à Allam et Le Gall (1999) pour une analyse plus exhaustive du rôle du franchiseur.

<sup>4</sup> Cette question sera analysée dans le chapitre 3.

<sup>5</sup> Nous entendons ici le fait que l'organisation interne du réseau doit être en phase avec sa taille. Une inadéquation peut en effet engendrer des problèmes de coordination ou, comme le souligne Ménard (1993, p.94) dans un contexte autre, des problèmes de perte de contrôle et donc d'inefficience économique.

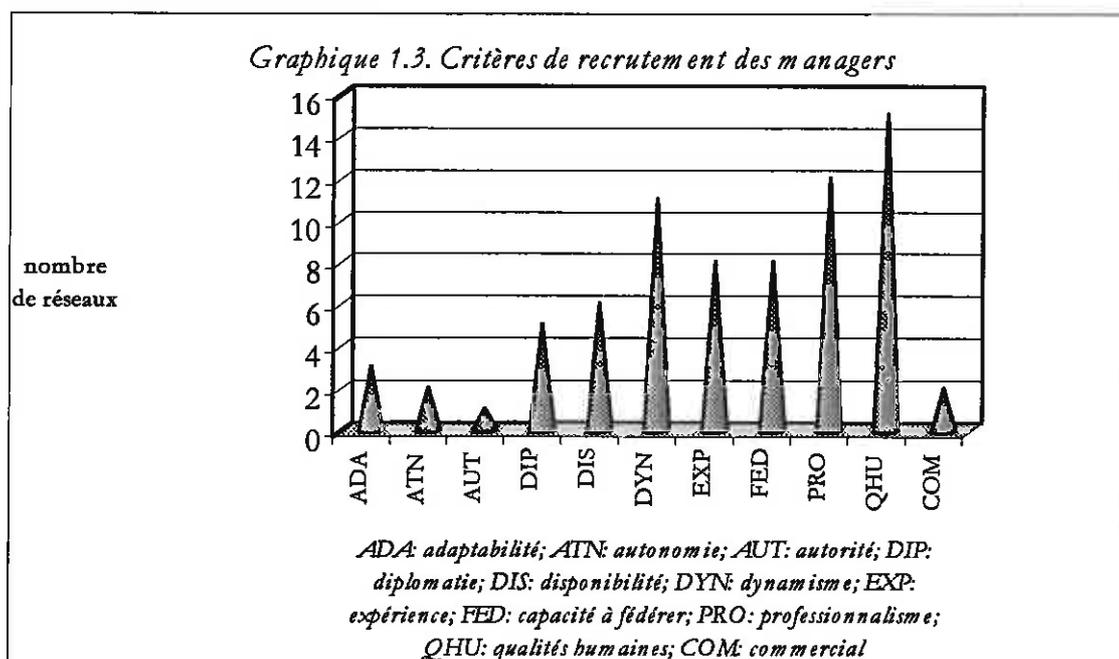
<sup>6</sup> Nous ne reviendrons pas ici sur leur rôle dans le réseau, ni sur les raisons qui président à ce mode de management. Pour un éclairage théorique du rôle des managers, voir Allam et Le Gall (1999).



Ces données étant établies, il reste à analyser les critères qui président à leur recrutement, le nombre de points de vente qu'ils gèrent, et leur autonomie de décision —chacun de ces points pouvant exercer une influence sur la question des oppositions.

### 1.3.1. Critères de recrutement des managers

Les critères selon lesquels ils sont embauchés sont riches d'information (graphique 1.3, tableau 1.3 en annexe 1).

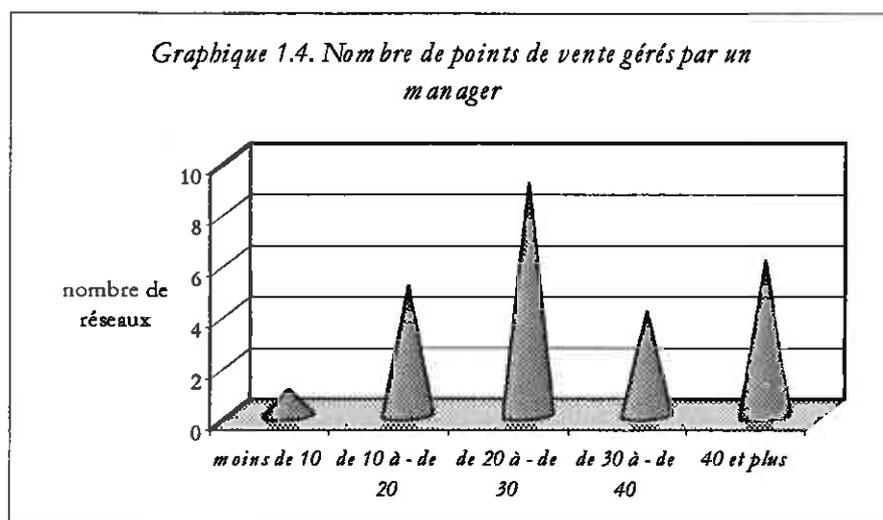


Les critères les plus fréquemment mis en avant par les franchiseurs sont relatifs à ce que l'on peut appeler un management professionnel de groupe : les qualités humaines (20,5%), la capacité à fédérer (11,1%), la disponibilité —bien que ce terme ne soit pas dénué d'ambiguïté— (8,2%), la diplomatie (6,8%), auxquelles viennent s'ajouter le professionnalisme (16,4%), l'expérience (11,1%) ou le dynamisme (15,1%). On le voit donc : les qualités requises viennent ici contrebalancer, en tout cas dans une certaine mesure, l'hétérogénéité précédemment relevée des franchisés. Les managers sont recrutés pour assurer une gestion efficace des ressources humaines, c'est-à-dire pour assurer le bon fonctionnement d'un collectif nécessairement constitué d'entités différenciées. On peut enfin relever un point, sur lequel nous reviendrons par la suite : l'autonomie du manager n'est mise en avant que par deux réseaux.

### 1.3.2. Nombre de points de vente gérés

Si l'on s'intéresse maintenant à certains aspects stratégiques du travail des managers, on s'aperçoit que les réseaux constituant notre échantillon sont assez contrastés en terme de nombre moyen de points de vente gérés par un manager<sup>7</sup>. Si en moyenne, un manager gère 29,7 points de vente, une analyse de leur distribution (graphique 1.4, tableau 1.4 en annexe 1) révèle que :

- dans 20% des réseaux, chaque manager gère entre 10 et 20 points de vente ;
- dans 36% des réseaux, il en gère de 20 à 30 ;
- dans 16% des réseaux, il en gère de 30 à 40 ;
- enfin, dans 24% des réseaux, il en gère plus de 40.



<sup>7</sup> Ce nombre moyen est sans doute fonction d'éléments tels que le secteur d'activité. Il ne nous a toutefois pas été possible d'approfondir statistiquement ce point.

Ces résultats suscitent une interrogation : le nombre de points de vente gérés est-il susceptible de jouer un rôle dans l'apparition ou la propagation d'oppositions ? En suivant les analyses menées par Herbert Simon sur la rationalité limitée des agents, on peut se demander si ce nombre, lorsqu'il est trop élevé, ne constitue pas une courroie de transmission en la matière. Un nombre trop important de points de vente gérés peut conduire à un éloignement vis à vis du franchisé. Le franchiseur peut ici être confronté à un arbitrage entre le nombre de points de vente gérés et l'efficacité du manager.

### *1.3.3. L'autonomie de décision des managers*

La question enfin posée est celle du degré d'autonomie de ces managers, c'est-à-dire de la liberté —et de la rapidité d'action— dont ils disposent. D'éventuelles insuffisances en la matière —traduisant une rigidité ou une centralisation trop importante des réseaux— sont susceptibles d'entraver l'action du manager dans la gestion des oppositions, en tout cas des ressources humaines. Dans une majorité nette des réseaux (80%), les franchiseurs déclarent que l'autonomie accordée aux managers est "assez forte", mais dans d'autres réseaux —certes minoritaires— cette autonomie est "assez faible" (20%). Ces résultats nous incitent à approfondir les rapports existant entre de ce degré d'autonomie et l'apparition comme la propagation des oppositions (chapitre 2).

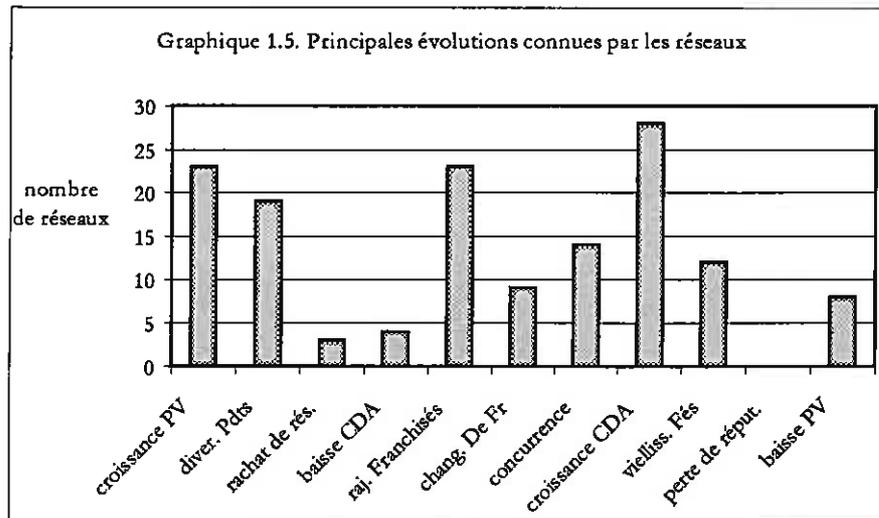
Au total, cette analyse des acteurs des réseaux de franchise permet l'identification de certains vecteurs d'apparitions ou de certains canaux de transmission des désaccords, tensions ou conflits. Ces questions recevront un traitement spécifique dans les chapitres 2 et 3. Pour l'instant, notre cartographie se doit de prendre en compte une dimension essentielle du sujet : le contexte dans lequel évoluent ces acteurs.

## SECTION 2. UNE CARTOGRAPHIE DE L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE DES RESEAUX

Les caractéristiques des différents acteurs de la relation de franchise ne sauraient évidemment suffire à expliquer l'apparition ou la propagation des oppositions : les relations qu'ils tissent dépendent aussi de l'environnement dans lequel ils évoluent. Cet environnement est ici considéré d'un double point de vue : le réseau —c'est-à-dire ses performances, ses stratégies, *etc.*— et son contexte économique. Les deux éléments sont, bien sûr, largement interdépendants.

## 2.1. Les principales évolutions connues par les réseaux

Une caractérisation des réseaux reste tout d'abord indissociable de la connaissance des évolutions les plus importantes —internes comme externes— qu'ils connaissent (graphique 1.5, tableau 1.5 en annexe 1).



Les principales évolutions mentionnées sont :

- la croissance du chiffre d'affaire (75%) ;
- la croissance du nombre de points de vente (62%) ;
- le rajeunissement des franchisés (62%) ;
- la diversification des produits (62%) ;
- la concurrence d'autres marques ou réseaux (38%) ;
- enfin, le vieillissement des franchisés (32%).

On peut d'abord relever le fait que deux de ces évolutions sont relatives à des changements affectant les ressources humaines (ici les franchisés). Ces changements ne sont pas étrangers à la thématique de l'opposition : en suivant une voie précédemment annoncée, ces changements nous ramènent sur le terrain de l'hétérogénéité des franchisés. Par exemple, l'arrivée de franchisés plus jeunes peut s'accompagner d'un repli sur eux des franchisés déjà en place et plus anciens.

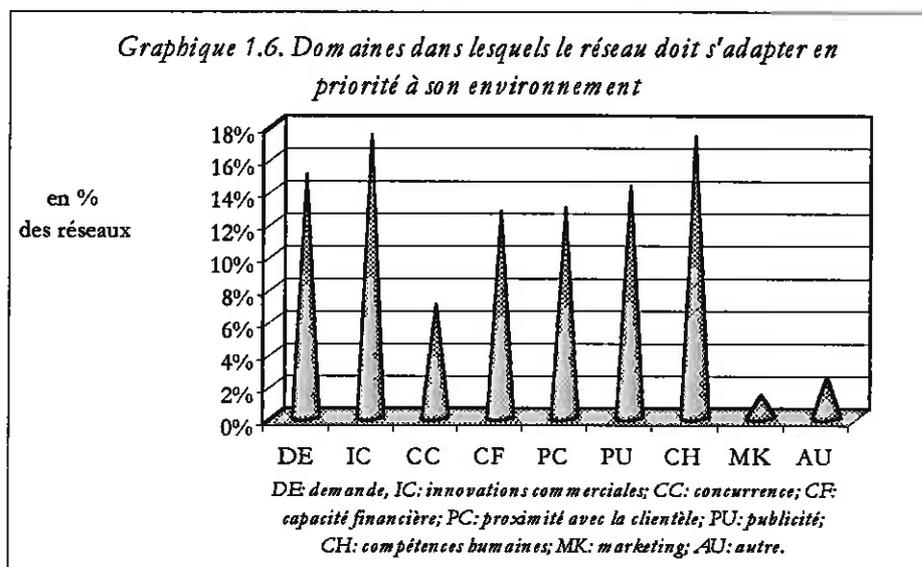
Ensuite, des évolutions de croissance quantitative des réseaux sont également mises en avant (croissance du chiffre d'affaire, croissance du nombre de points de vente). Là encore, les adaptations qui en découlent —en terme d'expansion du réseau et de modifications organisationnelles qu'elles induisent— peuvent concourir à l'apparition d'oppositions, dont la nature reste à préciser.

Enfin, l'importance de la concurrence doit être relevée. La question est donc relative à l'environnement économique des réseaux. Le résultat ne saurait surprendre : ces dernières années ont vu l'émergence ou l'accentuation de la concurrence dans la plupart des secteurs économiques, une concurrence associée à des évolutions fortes —telles que la construction de l'Europe économique. C'est alors la question des rapports entre cette concurrence et les oppositions de la franchise qui se pose. Comme nous l'avions suggéré dans une étude précédente (Allam et Le Gall 1999), la concurrence génère des besoins d'adaptation<sup>8</sup> susceptibles de favoriser des oppositions. De plus, on doit souligner une conséquence importante de cette concurrence aujourd'hui accrue : celle-ci oblige le réseau à s'adapter fréquemment à l'environnement —à l'offre des concurrents ou à la demande<sup>9</sup>.

On le voit donc : les évolutions que connaissent les réseaux de franchises sont, dans une certaine mesure, porteuses d'oppositions. Cette question peut toutefois être précisée par une analyse des domaines dans lesquels les franchiseurs doivent s'adapter en priorité à leur environnement.

## 2.2. L'adaptation à l'environnement du réseau

Les domaines dans lesquels les réseaux doivent s'adapter en priorité à l'environnement (graphique 1.6, tableau 1.6 en annexe 1) concernent les innovations commerciales (17,38% des réseaux) et la compétence humaine (17,24% des réseaux). Ces résultats confirment les tendances identifiées ci-dessus, en mettant en évidence l'importance des facteurs d'adaptation humains et commerciaux qui constituent un défi adressé au réseau.



<sup>8</sup> Nous revenons ci-dessous sur ces besoins d'adaptation.

<sup>9</sup> Voir le chapitre 3.

L'un de ces domaines dans lesquels le réseau doit s'adapter exige un approfondissement particulier : les innovations commerciales. Si, en toute logique, le réseau se doit d'innover —comme d'ailleurs l'avis des franchiseurs le suggère—, l'innovation ne va pas de soi. Deux remarques s'imposent ici. D'une part, l'innovation —par exemple commerciale— exige des besoins d'adaptation (en terme de ressources humaines, de temps, de stratégies, mais aussi de choix organisationnels) favorisant les changements d'habitude et, comme nous l'avons vu dans l'introduction, les oppositions. D'autre part, on peut être surpris par le fait que l'innovation ne soit pas plus souvent citée par les franchiseurs. Cette question sera abordée dans les chapitres 3 et 4.

Au total, nous voyons donc que l'environnement même des réseaux, comme les besoins d'adaptations suscités par cet environnement, constituent des terrains propices à l'apparition d'oppositions.

### SECTION 3. LES ACTEURS DANS LEUR ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE : LES OPPOSITIONS DE LA FRANCHISE

Si nous résumons les résultats précédents, deux idées apparaissent. D'une part, certaines dispositions des acteurs de la franchise sont favorables à l'apparition d'oppositions ; d'autre part, l'environnement dans lequel évolue le réseau suscite également, par les adaptations qu'il impose, de telles situations. Une analyse de la situation concrète des réseaux, telle qu'elle nous a été fournie par les réponses des franchiseurs, nous permet donc maintenant d'aborder la question des oppositions en tant que telles, ces oppositions qui naissent de la cohabitation de partenaires dans leur environnement économique. En suivant les définitions posées dans l'introduction, nous fonderons l'analyse sur une gradation entre désaccords, tensions et conflits.

#### 3.1. Les tensions générées par l'adaptation du réseau à son environnement

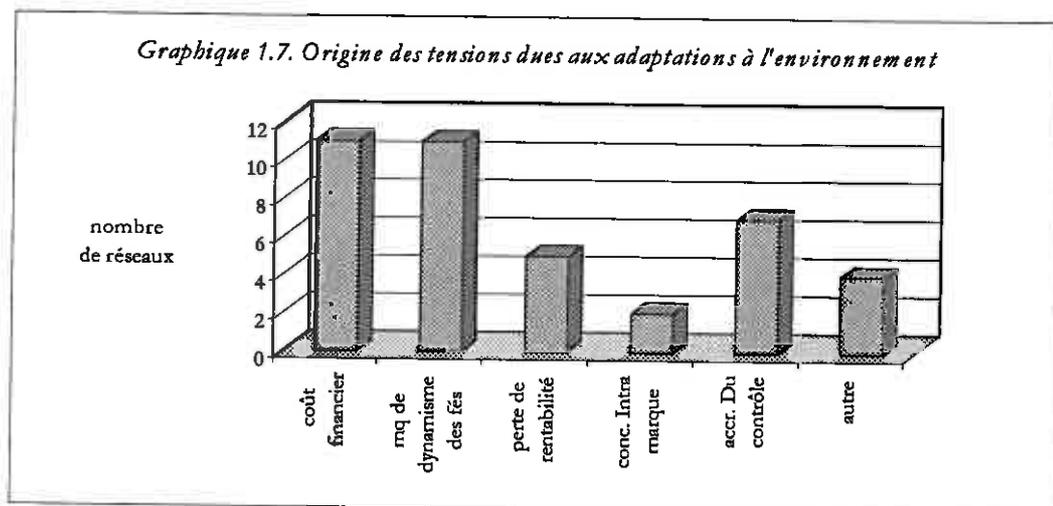
Au niveau global, on s'aperçoit que les réseaux sont très partagés en matière de tensions suscitées par les adaptations précédemment relevées à l'environnement : 54% des franchiseurs déclarent que ces adaptations occasionnent des tensions (contre 46%). Ces tensions sont donc très courantes, ce qui n'est guère étonnant si l'on admet qu'elles relèvent de formes de dialogue ou d'échange récurrents entre franchisés et franchiseur. Cependant, ces tensions ne sauraient rester sans traitement approprié, car sans dialogue ou management efficace, elles peuvent se transformer progressivement en conflit.

Si l'on s'intéresse à l'origine de ces tensions, trois éléments se distinguent (graphique 1.7, tableau 1.7 en annexe 1) :

- le coût financier des adaptations (27,5% des réponses) ;

- le manque de dynamisme des franchisés (27,5% des réponses) ;
- enfin, l'accroissement du contrôle des franchisés (17,5% des réponses).

Ces résultats appellent deux commentaires. D'une part, les franchiseurs mettent au cœur de l'origine de ces tensions certains comportements des franchisés, en particulier leur manque de dynamisme. On peut ici penser que lorsque le réseau innove (en matière d'offre par exemple), les franchisés ne parviennent pas toujours à s'adapter rapidement. La question est cependant loin d'être simple, et sera analysée dans les chapitres suivants. D'autre part, le coût financier des adaptations pose également ici problème. Ce résultat laisse présager du fait que les désaccords d'ordre financier —qu'ils se transforment ou non en conflits— occupent une place particulière au sein des réseaux.

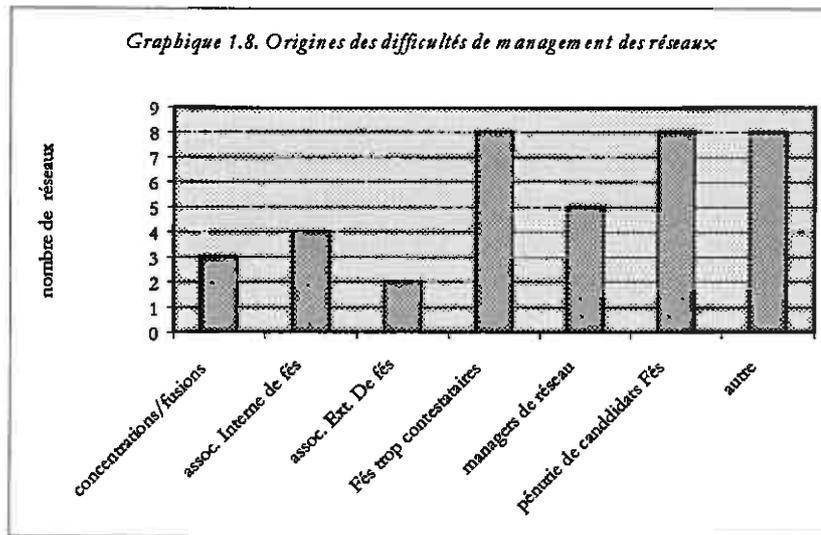


### 3.2. Les difficultés à manager le réseau

La difficulté de management des réseaux permet d'aborder la question des oppositions avec un peu plus de distanciation. Les résultats soulignent la généralité de cette difficulté. De l'avis des franchiseurs, les réseaux sont difficiles à manager dans 54% des cas. Un tel résultat ne saurait être la manifestation de conflits en tant que tels : un réseau peut être difficile à manager tout en étant managé de manière efficace. Dans ce cas, le management est coûteux, exige une attention permanente, mais il est réussi. A l'opposé, les difficultés de management peuvent être le symptôme d'un management qui ne parvient pas à surmonter des difficultés que peut connaître un réseau. Dans tous les cas de figure, cette question cristallise le degré d'efficacité du management comme, bien sûr, son adéquation avec les objectifs visés par le réseau.

La connaissance des origines de ces difficultés permet d'approfondir l'analyse (graphique 1.8, tableau 1.8 en annexe 1). Les origines les plus fréquemment avancées sont relatives aux franchisés : la pénurie de candidats franchisés (21,1% des réponses), l'existence de franchisés trop contestataires

(21,1%) —d'autant plus que ce résultat se conjugue à l'existence d'associations de franchisés, internes ou externes au réseau (15,8%)—, et les difficultés liées aux managers du réseau (13,2%).



Deux éléments peuvent être relevés. D'une part, la pénurie de candidats franchisés pose des problèmes aigus. Elle signifie bien sûr une inadéquation entre l'offre et la demande de travail, dont les causes peuvent être multiples —mentionnons par exemple les difficultés relatives à trouver un emplacement commercial. Ce résultat, s'expliquant aussi par le faible pouvoir attractif que présentent certains réseaux, sera étudié dans le chapitre 3. D'autre part, l'adéquation entre le franchiseur et les franchisés —c'est-à-dire leur cohabitation— pose problème. Nous retrouvons alors, sous la forme d'associations de franchisés, la question de la constitution de sous-groupes qui peuvent venir perturber les choix du franchiseur, ou qui représentent une contrainte supplémentaire dans l'application de ces choix<sup>10</sup>. Nous n'aborderons pas ici la question du caractère positif ou négatif de ces contraintes. Deux interprétations opposées sont en effet ici envisageables : la contestation des franchisés, conjuguée à leur implication dans des associations, peut revêtir la forme d'un contre-pouvoir contestataire. A l'inverse, leur existence peut apparaître comme la volonté d'une participation accrue à certains aspects de la prise de décision, et il appartient alors au franchiseur de savoir profiter de cette existence pour impliquer davantage les franchisés dans certains domaines, renforçant ainsi la cohérence globale du réseau<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> Voir le chapitre 2.

<sup>11</sup> Nous verrons dans le chapitre 4 que de telles associations font partie intégrante de la culture de certains réseaux.

### 3.3. Non renouvellement et interruption du contrat de franchise

Le contrat de franchise, comme tout contrat non strictement marchand au sens de la théorie des coûts de transaction, encadre la relation entre le franchisé et le franchiseur pendant une certaine durée (6,5 ans en moyenne). La problématique des oppositions —et des terrains qui leur sont favorables— se doit donc d'intégrer des éléments qui viennent mettre fin à cette relation. Deux éléments demandent ici une attention particulière : le refus délibéré de renouveler un contrat et, situation plus grave, l'interruption d'un contrat avant terme.

En tant que tel, le non-renouvellement d'un contrat ne saurait être la manifestation d'un conflit, ni même d'un désaccord. En revanche, si le non-renouvellement est *délibéré*, il traduit une inadéquation entre le franchiseur et le franchisé, cette inadéquation *pouvant être* le résultat d'oppositions. 78% des franchiseurs déclarent avoir déjà délibérément refusé de renouveler un contrat. Il s'agit de décisions jugées exceptionnelles par 80% des franchiseurs concernés, 20% d'entre eux révélant cependant qu'il s'agit de décisions occasionnelles. Les raisons principalement mises en avant (tableau 1.9 en annexe 1) sont d'abord d'ordre bilatéral, c'est-à-dire propres à une relation particulière entre le franchiseur et un franchisé : l'incompatibilité avec le franchisé (41% des cas) ou le tire-au-flanc du franchisé (28,2% des cas). Pourtant, un examen minutieux des données montre que certains réseaux se caractérisent par une récurrence de ces motifs, mettant ainsi en évidence une inadéquation certaine entre le franchiseur et les franchisés qu'il a recrutés. Le problème du recrutement qui se pose ici sera abordé dans le chapitre 2. À côté de ces problèmes bilatéraux, on peut relever le fait que la baisse de l'activité du réseau explique des non-renouvellements contractuels dans 5,1% des cas.

Nous interprétons l'interruption du contrat avant terme comme la manifestation d'un conflit à part entière —si l'on excepte, bien sûr, les cas de décès. 70% des franchiseurs ont déjà décidé d'interrompre un contrat avant terme, l'origine en étant très majoritairement attribuée au comportement du franchisé (contestation, non-respect du contrat, incompétence, etc.). De telles interruptions sont jugées "exceptionnelles" dans 84% des cas, mais sont "occasionnelles" dans 16% des cas. À nouveau, certains réseaux se caractérisent par une régularité de ces situations qui représentent pourtant l'issue la plus négative d'un conflit<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Nous devons pourtant nous garder d'interprétations hâtives. S'il est vrai que certains des réseaux étudiés se caractérisent par ce que nous pouvons appeler des "incompatibilités structurelles" entre un franchiseur et ses franchisés, s'il est également vrai que des situations de déclin de certains réseaux posent des problèmes affectant la relation de franchise, le non-renouvellement comme l'interruption d'un contrat peuvent être le signe d'une restructuration d'un réseau qui souhaite gagner en professionnalisation. Le réseau se défait alors de franchisés qui ne souhaitent pas ou ne veulent pas partager les nouvelles orientations stratégiques adoptées par le franchiseur.

### 3.4. Les conflits de la franchise : nature, dynamique, acteurs impliqués et impact

Si nous pénétrons plus directement sur le terrain des conflits, deux éléments méritent une observation particulière : leur nature —c'est-à-dire ce sur quoi ils portent—, et les personnes impliquées —afin de percevoir quels sont les conflits les plus fréquents mais aussi de comprendre dans quelle mesure des conflits peuvent se propager dans un réseau<sup>13</sup>.

#### *3.4.1. La nature des conflits*

Les conflits connus par les réseaux sont d'abord relatifs au respect des clauses du contrat de franchise<sup>14</sup> (49,5% des conflits) —les règles rythmant la relation de franchise se trouvent donc être au cœur des conflits— puis sont d'ordre financier (redevances, problèmes de trésorerie, *etc.*) —ces derniers représentant 18,3% des conflits.

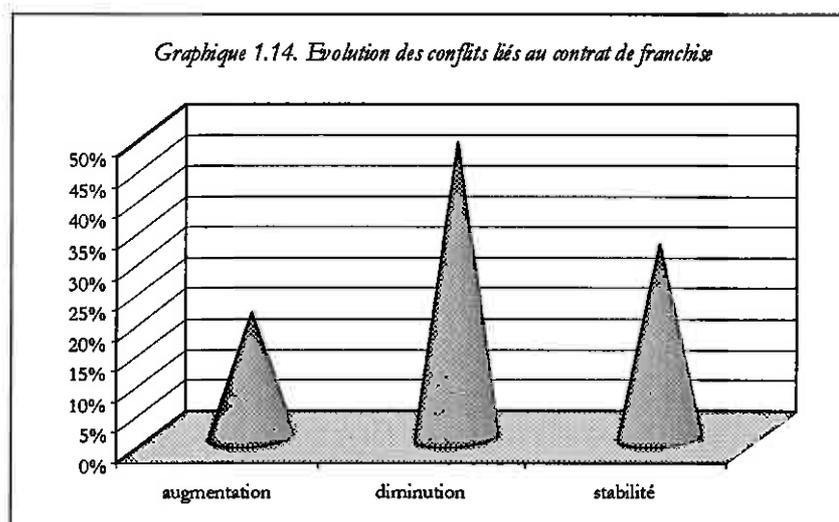
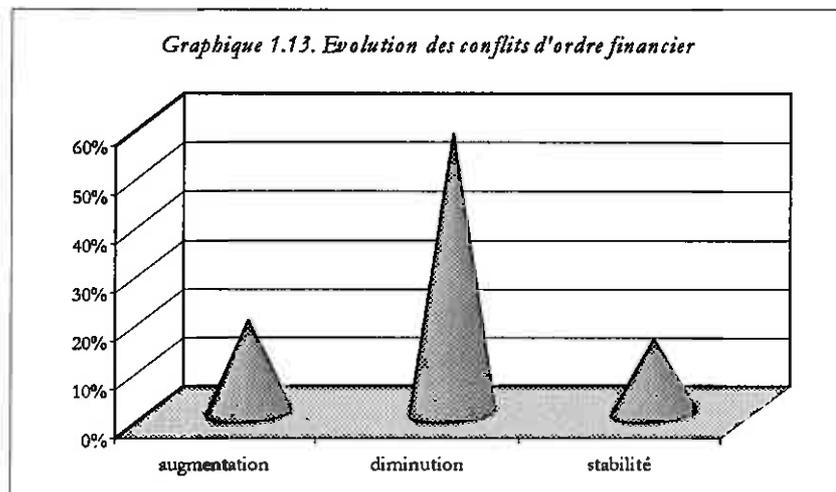
Pourtant, il ne faut guère en tirer de conclusions hâtives, comme en attestent les résultats relatifs à l'impact de ces conflits (tous types confondus) sur la valeur du réseau (graphique 1.10 et tableau 1.10 en annexe 1). 37% des franchiseurs pensent que ces conflits ont un impact négatif sur la valeur du réseau, 32% pensent qu'ils ont un impact positif et 31% qu'ils n'ont pas d'un impact. Ces résultats, contrastés, sont confirmés par le fait que 36% des franchiseurs ont un regard positif sur ces conflits qui, à leurs yeux, permettent de « faire évoluer les choses » —quelle que soit l'ambiguïté de cette expression ; 33% pensent qu'ils permettent de « corriger certaines situations » ; et 20% pensent qu'ils offrent « une opportunité de communication »). Nous reviendrons plus loin sur ces résultats.

Une telle appréciation se retrouve si l'on étudie séparément les conflits financiers et les conflits liés au contrat de franchise (tableaux 1.11 et 1.12 en annexe 1). Toutefois, tandis que les conflits financiers sont jugés négatifs un peu plus souvent que la moyenne, les conflits liés au contrat sont jugés positifs un peu plus souvent que la moyenne. Ce dernier résultat met en avant le fait que les conflits de la franchise ne sauraient, systématiquement, revêtir une dimension négative. Ils peuvent en effet participer, à moyen ou à long terme, d'un apprentissage de la franchise, à deux niveaux : premièrement, un conflit lié au contrat peut permettre de se défaire de franchisés ne respectant pas les règles en vigueur, participant à ce titre d'un renforcement de la cohésion du réseau. Deuxièmement, certains franchiseurs nous ont confié avoir, avec le temps, appris à appréhender le contrat avec plus de souplesse : des conflits liés au contrat peuvent alors permettre la mise en place d'une gestion fondée non seulement sur la tolérance de "petites entorses" au contrat, mais également sur une plus grande marge de manœuvre accordée au franchisé dans l'espace commercial qui est le sien.

---

<sup>13</sup> Les développements qui suivent sont fondés sur les 103 conflits constituant notre base de données.

Si l'on s'interroge maintenant sur l'évolution des conflits, on découvre que 49% des conflits (tous types confondus) tendent à être en voie de diminution, 32% des conflits restant stables et 19% tendant à s'accroître. Comme le montrent les graphiques 1.13 et 1.14, ces tendances ne se retrouvent pas à l'identique selon que l'on étudie les conflits financiers ou les conflits liés au contrat de franchise. Les conflits d'ordre contractuel connaissent une composante irréductible (stable) deux fois plus importante que les conflits financiers. Le résultat suggère alors le fait qu'il existe un noyau dur de conflits contractuels qui reste incompressible<sup>15</sup>.

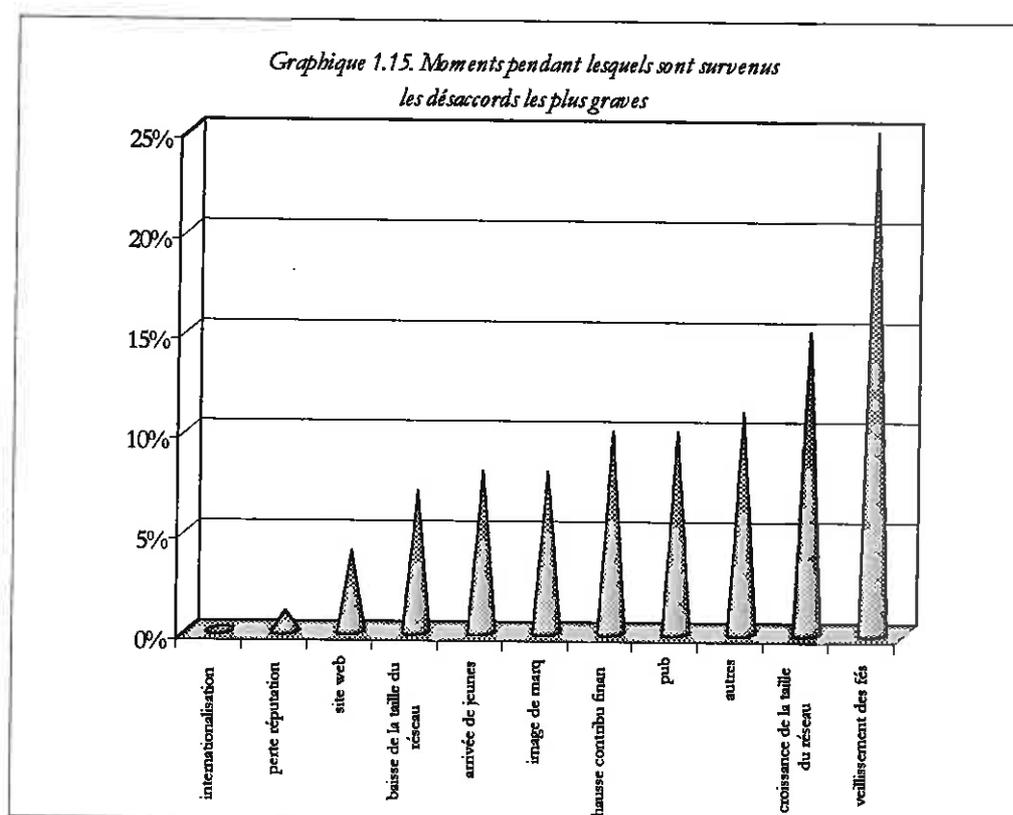


Enfin, nous pouvons identifier les moments pendant lesquels, selon les franchiseurs, les désaccords les plus graves — que nous interprétons ici comme des conflits, conformément à ce que nous avons vu dans l'introduction — sont survenus (graphique 1.15, tableau 1.15 en annexe 1).

<sup>14</sup> Ces conflits portent notamment sur la centrale d'achat, la mise aux normes des points de vente, la clause d'exclusivité territoriale, la politique commerciale, la gamme de produits, etc.

<sup>15</sup> Voir Allam et Le Gall (1999, chapitre 6).

L'origine la plus fréquemment mise en évidence est attribuée aux franchisés, et plus précisément à leur vieillissement (25% des cas). On trouve ensuite la croissance de la taille du réseau (15% des cas), puis les campagnes publicitaires (10% des cas), la hausse des contributions financières des franchisés (10%) et l'arrivée de franchisés plus jeunes (8%). L'importance de éléments humains et structurels confirme les résultats précédents, soulignant le fait que si le conflit concerne le cœur de la relation de franchise, il est le résultat d'un équilibre à trouver entre la composante humaine de ces réseaux et des objectifs de développement, l'adéquation entre les deux pouvant poser problème.



### *3.4.2. Les personnes impliquées dans les conflits*

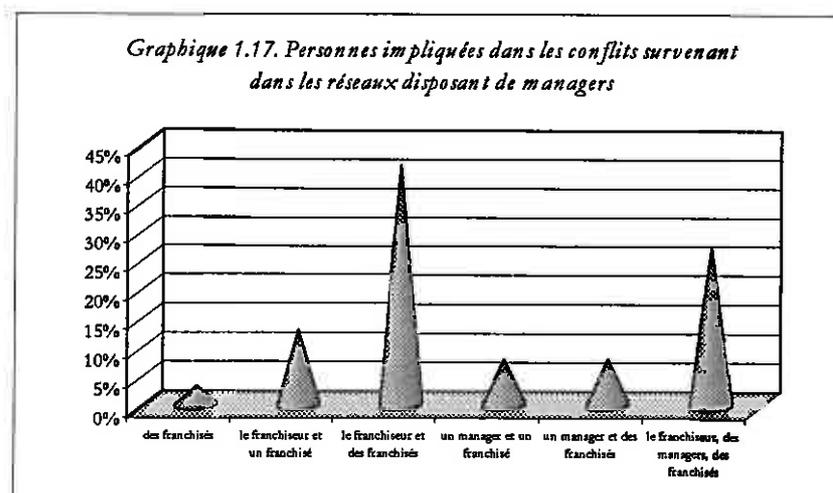
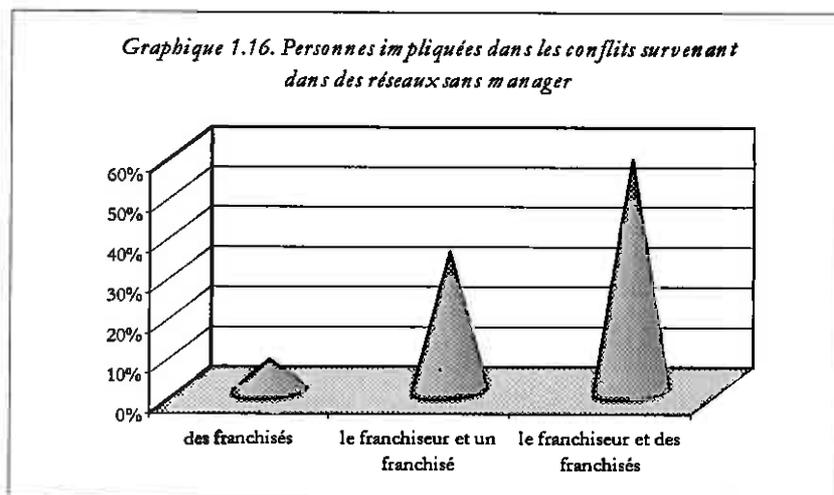
Afin de connaître les dynamiques de conflits à l'œuvre dans les réseaux, il s'agit enfin d'identifier les parties prenantes. Une telle analyse ne peut être menée qu'en distinguant ici les conflits survenant dans des réseaux s'étant dotés ou non de managers (graphiques 1.16 et 1-17, tableaux 1.16 et 1.17 en annexe 1). Plusieurs résultats apparaissent alors :

- le poids des conflits entre franchisés reste faible, que les managers soient présents ou non ;
- dans les réseaux dépourvus de managers, les conflits se généralisant (impliquant donc le franchiseur et plusieurs franchisés) sont majoritaires. Si, dans les réseaux pourvus de managers, les conflits les plus généralisés (impliquant le franchiseur, des managers, des franchisés) restent

importants, leur poids reste inférieur à ce qu'il est dans les réseaux sans managers. La présence de ces derniers préserve donc la stabilité du réseau ;

- les conflits bilatéraux entre franchisé et franchiseur se voient considérablement réduits par la présence des managers, ce résultat devant s'expliquer par le rôle même des managers dans le réseau.

Ces résultats suscitent une interrogation. En effet, le choix de la forme organisationnelle du réseau —c'est-à-dire le choix de l'instauration d'un management qui ne se confond pas avec la direction du réseau— ne semble pas neutre en matière conflictuelle : la présence de managers semble modifier la nature des conflits enregistrés, leur impact, comme —évidemment— leur propagation dans le réseau. Ces questions seront approfondies dans le chapitre 3.



## CONCLUSION

Cette cartographie que nous avons esquissée fournit, d'abord, une connaissance quantitative inédite des multiples oppositions que connaissent les réseaux de franchise en France. Les résultats qu'elle

fournit suscitent la recherche d'éléments explicatifs qui seront approfondis dans les chapitres suivants. Ils suggèrent pour l'instant un commentaire. Ces résultats nous incitent à penser qu'une résolution des conflits ne saurait en aucun cas relever d'une résolution instantanée : l'analyse des résultats ne peut faire l'économie d'une réflexion plus profonde, relative aux stratégies mises en œuvre par les réseaux comme aux choix organisationnels qui les accompagnent. Autrement dit, la simple connaissance des caractéristiques des conflits ne saurait laisser place à une batterie de "recettes" les atténuant : il n'existe pas de remèdes immédiatement applicables mais une réflexion à mener sur les stratégies de développement des réseaux.

## Chapitre 2. Les ressources humaines des réseaux de franchise : les facteurs d'apparition et de propagation des conflits

---

L'analyse des désaccords, tensions ou conflits au sein des réseaux de franchise reste, comme le constat empirique du chapitre 1 le montre, indissociable d'une analyse de leurs acteurs comme des relations qu'ils peuvent établir, de manière formelle ou informelle, au sein des réseaux. Un examen de ces ressources humaines, permet alors d'identifier des profils susceptibles de favoriser ou, au contraire, d'atténuer les oppositions comme leur propagation.

Nous procéderons pour cela en trois temps. Tout d'abord, il s'agira de comprendre de quelle manière des profils de franchisés peuvent correspondre à l'existence de tensions, désaccords ou conflits (section 1). Plus précisément, une analyse du degré d'homogénéité de cette population —qui renvoie donc en partie à la politique de recrutement à l'œuvre dans les réseaux— nous permettra de mettre au jour ce que nous appellerons des « effets de clan », susceptibles de contribuer à l'existence d'oppositions. Ensuite, nous pourrions appréhender la question de la propagation de ces oppositions à l'intérieur des réseaux (section 2). Cette question contribuera à perfectionner notre cartographie des oppositions selon les acteurs qu'elles impliquent.

### SECTION 1. DES RESEAUX "CLANIQUES" ?

Il s'agit donc dans un premier temps de comprendre dans quelle mesure les désaccords, tensions ou conflits peuvent être liés à des caractéristiques propres aux réseaux en terme de répartition des franchisés. L'interrogation mise en avant est la suivante : le degré d'homogénéité ou d'hétérogénéité des franchisés, résultant de choix actuels ou passés de recrutement, est-il susceptible d'exercer une influence sur le fonctionnement des réseaux et, plus spécifiquement, sur les oppositions qu'ils connaissent ? Après avoir justifié les fondements de cette interrogation, nous examinerons empiriquement ces facteurs humains propices à l'apparition d'oppositions.

#### 1.1. Homogénéité et hétérogénéité des franchisés : appariement et « effets de clans »

Depuis plusieurs années, l'une des hypothèses permettant de rendre compte du bon fonctionnement d'un système ou d'une organisation repose sur l'analyse de la manière dont ses éléments constitutifs

sont susceptibles de présenter des valeurs communes ou, au contraire, des caractéristiques opposées. Par exemple, il est désormais bien connu que la mise en place et la généralisation d'une culture d'entreprise favorisent l'homogénéité des « préférences » —i.e. les objectifs, comportements et références— des membres d'une organisation, permettant ainsi d'en améliorer l'efficacité économique<sup>1</sup>.

Plus récemment, une théorie développée par Michael Kremer (1993)<sup>2</sup> a permis d'approfondir cette question. Cette théorie, qualifiée de « O-Ring », est à première vue particulièrement exotique : son nom provient du joint dont le dysfonctionnement a été à l'origine de l'explosion de la navette spatiale *Challenger* de la NASA. Cette navette, qui avait nécessité la mise en commun du travail de plusieurs centaines d'équipes, avait, on s'en souvient, explosé en raison d'un simple joint n'ayant pas fonctionné de manière appropriée aux températures requises. La leçon que tire Kremer de cet épisode est alors la suivante : dans un travail d'équipe, le moindre dysfonctionnement de l'une des parties est capable de menacer le fonctionnement du tout, c'est-à-dire du système. « Il en résulte que les travaux de qualité, de qualification, des travailleurs qui sont engagés dans un processus de production commun doivent être très proches » (Cohen 1997, p.76). Nous identifions alors ici le cœur de cette théorie : l'efficacité du fonctionnement d'un système repose sur une organisation du travail fondée sur des phénomènes d'appariement des talents, des profils, des valeurs. Cette théorie nous enseigne donc que, au sein d'une structure de production, les appariements doivent s'effectuer selon un principe d'homogénéité.

Transposée à l'étude des oppositions de la franchise, cette théorie permet de s'interroger sur l'incidence du degré d'homogénéité des franchisés sur le bon fonctionnement de l'ensemble, c'est-à-dire du réseau. Toutefois, on peut s'apercevoir d'emblée que l'investigation ne saurait évidemment relever d'une simple analogie, d'une simple transposition littérale : tandis que les équipes de la NASA peuvent être assez facilement décomposées et recomposées, un réseau de franchise —et particulièrement s'il s'agit d'un réseau qui n'est pas dans une phase de démarrage— présente des effets d'inertie ou d'hysteresis dus à son histoire. Un réseau intègre en effet en permanence le poids de recrutements passés. Autrement dit, une politique de recrutement qui serait aujourd'hui menée et suivie sur la base de critères précis ne saurait gommer l'existence de franchisés recrutés lors de périodes passées, lorsque précisément de tels critères n'étaient pas nécessairement mis en avant. De plus, le fait même que la durée du contrat liant un franchiseur à un franchisé relève du moyen terme<sup>3</sup> empêche une sortie immédiate du réseau en cas de changement de critères de recrutement. Ces

---

<sup>1</sup> Les travaux menés dans les années 1980 par Masahiko Aoki ont ainsi souligné, de manière convaincante, la manière dont l'efficacité des firmes japonaises reposait sur des choix organisationnels étroitement dépendants d'une culture d'entreprise destinée à homogénéiser les réactions de ses composantes humaines. Une partie de l'analyse menée par Oliver Williamson dans le cadre de la théorie des coûts de transaction a pris un chemin voisin, même si le contexte analysé différait.

<sup>2</sup> La présentation qui suit de cette théorie est partiellement basée sur Cohen (1997).

constats nous amènent donc à penser que les réseaux de franchise se caractérisent par un certain degré de différenciation ou d'hétérogénéité de leurs franchisés, cette différenciation étant éventuellement minimale dans le cas de réseaux très jeunes —en phase de démarrage— ou de réseaux ayant mis en avant, et de manière constante, les mêmes critères de recrutement précis et définis ex ante. Rappelons cependant que, comme nous l'avons vu dans le chapitre 1, les franchisés sont plus hétérogènes qu'homogènes. Ce sont les incidences de cette hétérogénéité sur les oppositions qui peuvent maintenant être examinées.

## 1.2. « Effets de clan » et apparition de tensions, contestations, et difficultés de management des réseaux

Dans la lignée de la théorie O-Ring, nous analyserons donc le rapport entre le degré d'homogénéité des franchisés (en terme de qualification, d'ancienneté, d'aptitudes personnelles et d'expérience dans le secteur<sup>4</sup>) et les oppositions qui apparaissent au sein des réseaux, en commençant par les formes faibles de ces oppositions.

### 1.2.1. « Effets de clan » et tensions

Une analyse de l'incidence de ce degré d'homogénéité des franchisés sur l'apparition de tensions offre des premiers enseignements : *leur hétérogénéité en terme de qualification, d'ancienneté dans le réseau, et éventuellement d'aptitudes personnelles (le résultat étant faiblement significatif), contribue à l'existence de tensions* (tableaux 2.1 à 2.5, annexe 2). Ainsi, si nous nous bornons à quelques chiffres essentiels :

- 86,7% des réseaux qui connaissent des tensions ont des franchisés hétérogènes en terme de *qualification* (ce pourcentage est de 50% dans les réseaux ayant des franchisés homogènes et, pour l'ensemble des réseaux, de 70%) ;
- 66,7% des réseaux qui connaissent des tensions ont des franchisés hétérogènes en terme d'*ancienneté* (contre 30,8% pour les réseaux ayant des franchisés homogènes et 53% pour l'ensemble des réseaux).

On obtient ainsi la typologie suivante :

<sup>3</sup> L'étude précédente (Allam et Le Gall 1999) montrait que la durée moyenne de ce contrat était de 6,5 années.

<sup>4</sup> Le degré d'homogénéité des franchisés en terme de capacité financière ne sera pas pris en compte dans les développements suivants. Cette variable est en effet généralement non significative ou conduit à des résultats dont l'interprétation économique est trop délicate.

Hétérogénéité des franchisés en terme de :	Pas de tensions	Tensions
Qualification		+
Expérience dans le secteur	ns <sup>5</sup>	ns
Ancienneté		+
Aptitudes personnelles		+ (peu significatif)

Ces résultats soulignent le rôle que peut jouer la faible homogénéité des franchisés dans l'apparition de tensions. Leur hétérogénéité peut être comprise comme la traduction d'« effets de clan »<sup>6</sup> : l'existence de plusieurs sous-groupes (ou de sous populations) homogènes, mais présentant entre eux des différences sensibles. Le fait que l'hétérogénéité en terme d'ancienneté dans le réseau s'accompagne de tensions supérieures à la moyenne suggère la coexistence de franchisés présents depuis longtemps dans le réseau et de franchisés plus nouvellement arrivés. Ces deux sous populations n'ont ni la même connaissance du réseau (son fonctionnement interne, le marché sur lequel il évolue), ni les mêmes « valeurs » (pratiques commerciales, ambitions financières, stratégies commerciales, etc.). En cas de besoin d'adaptation, des tensions peuvent donc naître entre ces sous populations. L'explication peut être similaire en ce qui concerne l'hétérogénéité des franchisés en terme de qualification et d'aptitudes personnelles, les différences pouvant ici être relatives —en ce qui concerne en tout cas les réseaux constitués depuis de nombreuses années— aux évolutions qu'a connu la population active française.

Au total, plusieurs résultats apparaissent. Le premier est relatif à l'importance —pour ne pas parler de banalité— des tensions, qui concernent 70% des réseaux. Ces tensions font donc partie intégrante de la relation de franchise. Le second résultat est plus novateur, sans doute également porteur de connaissance : aujourd'hui, les réseaux intègrent des franchisés hétérogènes, pouvant être repliés sur des logiques de "clan" qui favorisent les tensions. Il s'agira alors de voir si ces clans contribuent à une propagation de ces tensions.

### 1.2.2. « Effets de clan » et contestation des franchisés

La contestation ne relève pas du conflit au sens strict du terme —elle peut se transformer ou non en conflit. Elle relève du dialogue<sup>7</sup> qui peut être du domaine des conditions propices au conflit. Toutefois, si la contestation n'est pas nécessairement négative, il nous apparaît qu'elle correspond à un degré supplémentaire d'opposition. 42% des franchiseurs avouent avoir à faire à des franchisés

<sup>5</sup> Non significatif.

<sup>6</sup> Dans le sens d'effets de solidarité ou de proximité, conscients ou inconscients, formels ou informels. Le terme de "clan" ne doit pas être ici compris dans un esprit guerrier.

<sup>7</sup> Qu'il peut d'ailleurs être souhaitable d'organiser, dans une optique de partage d'information.

« contestataires ». Une comparaison avec le pourcentage de réseaux ayant connu des tensions (53%) est instructive : le pourcentage plus faible de réseaux connaissant des contestations révèle que ce problème, plus sérieux dans l'échelle des terrains propice aux conflits, est moins répandu. Pourtant, ce pourcentage reste en soi loin d'être négligeable, indiquant que la contestation reste répandue.

Dans la lignée de la théorie O-Ring, nous pouvons rapprocher ce résultat du degré d'homogénéité des franchisés. Les résultats sont voisins de ceux précédemment obtenus en terme de tensions : l'hétérogénéité des franchisés constitue un terrain favorable à la contestation. Plus précisément, *leur hétérogénéité en terme d'expérience dans le secteur, d'ancienneté dans le réseau, et d'aptitudes personnelles, favorise la contestation*. Les résultats essentiels sont les suivants (tableaux 2.6 à 2.11, annexe 2) :

- 54,5% des réseaux qui connaissent des franchisés « trop contestataires » ont des franchisés hétérogènes en terme *d'expérience dans le secteur* (contre 25% pour les réseaux ayant des franchisés homogènes et 42% pour l'ensemble des réseaux) ;
- 50% des réseaux qui connaissent des franchisés « trop contestataires » ont des franchisés hétérogènes en terme *d'ancienneté* (contre 16,7% pour les réseaux ayant des franchisés homogènes et 39% pour l'ensemble des réseaux) ;
- 50% des réseaux qui connaissent des franchisés « trop contestataires » ont des franchisés hétérogènes en terme *d'aptitudes personnelles* (aucun réseau n'a ici de franchisés homogènes).

On obtient donc la typologie suivante :

Hétérogénéité des franchisés en terme de :	Franchisés non contestataires	Franchisés contestataires
<i>Qualification</i>	ns	ns
<i>Expérience dans le secteur</i>		+
<i>Ancienneté</i>		+
<i>Aptitudes personnelles</i>		+

On peut expliquer ces résultats de manière similaire aux précédents, en soulignant le rôle des « effets de clan » dans les réseaux. Par exemple, le fait que l'hétérogénéité en terme d'ancienneté dans le réseau soit favorable à la contestation des franchisés peut s'expliquer par le fait qu'elle favorise des oppositions entre jeunes et anciens, expérimentés et non expérimentés, ou entre populations ayant rejoint le réseau à des dates différentes et n'ayant pas les mêmes valeurs ou objectifs.

### 1.2.3. « Effets de clan » et difficultés à manager le réseau

L'analyse des incidences de l'hétérogénéité des franchisés doit être complétée par la difficulté qu'éprouvent les franchiseurs à manager leur réseau. A nouveau, et à titre préalable, il est important de souligner le fait que l'on ne parle pas ici de conflits, mais de conditions qui leur sont propices. Un management peut être difficile —traduisant l'effort permanent que doit effectuer le franchiseur (en terme de temps, de ressources humaines, etc.) pour assurer la cohésion et le bon fonctionnement d'une collectivité— tout en étant réussi et efficace, ne générant aucun conflit.

Au niveau global, les réseaux sont très partagés : 54% d'entre eux reconnaissent des difficultés de management. Une analyse des liens existant entre l'existence de ces difficultés et le degré d'homogénéité des franchisés permet, à nouveau, de dégager des résultats instructifs dans la lignée de la théorie O-Ring. Ainsi, *l'hétérogénéité des franchisés en terme de qualification, d'ancienneté dans le réseau et d'aptitudes personnelles favorise la difficulté de management*. Les résultats sont présentés dans les tableaux 2.11 à 2.15 (annexe 2). Les explications précédentes restent ici valides.

Hétérogénéité des franchisés en terme de :	Pas de difficultés de management	Difficultés de management
Qualification		+
Expérience dans le secteur	ns	ns
Ancienneté		+
Aptitudes personnelles		+

Au total, nous voyons ainsi que la structure des franchisés ne semble pas neutre : son hétérogénéité coïncide avec l'apparition de tensions, de contestations, de difficultés de management. Ce constat renvoie au fait que si la vie *en réseau* suscite des difficultés naturelles, ces difficultés se voient renforcées par des recrutements qui ne peuvent pas complètement homogénéiser les franchisés. Il s'agit alors de mettre en avant les incidences de ce degré d'homogénéité sur les conflits enregistrés dans les réseaux.

### 1.3. « Effets de clan » et interruption du contrat avant terme

A titre de variable indicatrice des conflits, nous avons retenu ici l'interruption du contrat avant terme (à l'initiative du franchiseur)<sup>8</sup>. Rappelons que cette situation est loin d'être exceptionnelle : elle concerne 70% des réseaux, même s'ils la jugent exceptionnelle.

Les résultats se démarquent ici, à certains égards, des tendances précédemment mises en évidence. En effet, *l'hétérogénéité des franchisés en terme d'expérience dans le secteur, et éventuellement en terme*

*d'ancienneté* comme *d'aptitudes personnelles* (ces variables restant peu significatives) favorisent l'interruption de contrat avant terme. En revanche, c'est l'*homogénéité des franchisés en terme de qualification* qui favorise une telle interruption. Si nous nous bornons aux chiffres essentiels (voir tableaux 2.16 à 2.20, annexe 2) :

- 75% des réseaux qui connaissent des interruptions de contrat avant terme ont des franchisés hétérogènes en terme d'*expérience dans le secteur* (contre 62,5% pour les réseaux ayant des franchisés homogènes et 69,4% pour l'ensemble des réseaux) ;
- 83,3% des réseaux qui connaissent des interruptions de contrat avant terme ont des franchisés homogènes en terme de *qualification* (contre 62,5% pour les réseaux ayant des franchisés hétérogènes).

On obtient ainsi la typologie suivante :

Hétérogénéité des franchisés en terme de :	Pas d'interruption de contrat avant terme	Interruption de contrat avant terme
<i>Qualification</i>	+	
<i>Expérience dans le secteur</i>		+
<i>Ancienneté</i>		+ (peu significatif)
<i>Aptitudes personnelles</i>		+ (peu significatif)

En termes tendanciels, nous retrouvons donc l'idée générale selon laquelle l'hétérogénéité des franchisés pose problème. Toutefois, deux remarques s'imposent. D'une part, les résultats restent ici moins nets que précédemment, et incitent à une certaine prudence. D'autre part, on constate que l'*homogénéité* des franchisés en terme de qualification favorise l'interruption de contrat avant terme — tandis que leur hétérogénéité dans ce domaine favorisait les difficultés de management. Notre interprétation, basée sur un examen qualitatif des réseaux concernés, suggère le fait que certains réseaux, en phase de restructuration importante, invoquent des entorses au contrat de franchise pour se débarrasser de franchisés qui ne correspondent pas aux nouvelles orientations stratégiques du réseau.

Il reste maintenant à mettre en évidence la manière dont les oppositions touchent les différentes composantes d'un réseau de franchise, comme la manière dont elles peuvent se propager à l'intérieur du réseau, par l'intermédiaire de ces « effets de clan ».

---

<sup>8</sup> Voir le chapitre 1.

## SECTION 2. LES OPPOSITIONS DANS LES RESEAUX DE FRANCHISE : ACTEURS ET PROPAGATION

Nous pouvons maintenant nous interroger sur les conséquences de cette hétérogénéité des franchisés. Elle est, rappelons le, fondée sur l'existence de sous-populations hétérogènes *entre elles* mais susceptibles de présenter, d'un point de vue interne, des formes d'homogénéité. Elle est donc associée à des « effets de clan » —ces clans pouvant être informels ou se former inconsciemment. Autrement dit, il existerait, au sein des réseaux, des sous-groupes homogènes de franchisés en terme d'ancienneté, d'âge, *etc.*, fondés sur des comportements ou objectifs communs, présentant une communauté d'intérêt capable de favoriser la diffusion de désaccords ou de conflits. En effet, certains réseaux se présenteraient sous la forme de sous-groupes qui, en cas de désaccord impliquant l'un de ses membres avec le franchiseur, pourraient générer des effets de solidarité qui transforment une opposition localisée en une opposition impliquant le groupe, coalisé face au franchiseur. Nous sommes ainsi face à un défi adressé au management : il s'agit de ne pas laisser cette dynamique de propagation menacer le bon fonctionnement du réseau.

### 2.1. La propagation des désaccords entre franchisés

Le résultat global ne saurait surprendre : 69% des réseaux ont connu une diffusion de désaccords entre franchisés. L'analyse du rôle de l'hétérogénéité des franchisés dans la propagation d'un désaccord à d'autres franchisés confirme les résultats précédents. Ainsi, *l'hétérogénéité des franchisés en terme de qualification, d'expérience dans le secteur, d'ancienneté et d'aptitudes personnelles coïncident avec une diffusion des désaccords plus importante que la moyenne* (tableaux 2.21 à 2.25 en annexe 2) Les résultats importants sont les suivants :

- 78% des réseaux qui connaissent de telles diffusions ont des franchisés hétérogènes en terme de *qualification* (contre 50% pour les réseaux ayant des franchisés homogènes) ;
- 80% des réseaux qui connaissent de telles diffusions ont des franchisés hétérogènes en terme *d'ancienneté* (contre 53,8% pour les réseaux ayant des franchisés homogènes).

On obtient ainsi la typologie présentée ci-dessous. Les conséquences des « effets de clan » sont ici confirmées : l'hétérogénéité se traduit par l'existence ou la constitution dans les réseaux de clans par l'intermédiaire desquels, par des effets de solidarité ou de proximité, un conflit impliquant au départ un seul franchisé peut se propager.

Hétérogénéité des franchisés en terme de :	Diffusion	Pas de diffusion
Qualification	+	
Expérience dans le secteur	+	
Ancienneté	+	
Aptitudes personnelles	+	

Cette mise en évidence de la propagation des conflits dans les réseaux de franchise vise non seulement à identifier les acteurs concernés par ces conflits, mais encore —et surtout— leur caractère bilatéral (individuel) ou multilatéral (collectif).

## 2.2. Les conflits : parties prenantes et « effets de clan »

Rappelons au préalable que si les conflits impliquant seulement des franchisés ou impliquant le manager et un ou plusieurs franchisés sont rares (respectivement 4% et 9,9% des conflits), les conflits plus « généralisés » (impliquant le franchiseur, des managers et des franchisés) sont plus fréquents (20,8%), tandis que les conflits entre le franchiseur et un ou plusieurs franchisés sont les plus courants (65,3% des cas). Ces résultats doivent toutefois être corrigés, selon le fait que les conflits surviennent dans un réseau disposant ou non de managers<sup>9</sup>. On obtient alors les données suivantes :

	Parties impliquées dans les conflits					
	Franchisés	Franchiseur, franchisé	Franchiseur, franchisés	Manager, franchisé	Manager, franchisés	Franchiseur, managers, franchisés
Conflits dans des réseaux sans managers	7%	31%	62%	-	-	-
Conflits dans des réseaux avec managers	3%	16%	43%	8%	8%	22%

Nous pouvons alors nous demander dans quelle mesure les effets de clan, précédemment mis en évidence, entretiennent l'existence de conflits entre franchisés ou de conflits plus généralisés impliquant des franchisés<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> 71 conflits se produisent dans des réseaux disposant de managers, 33 conflits survenant dans des réseaux sans manager. Nous pouvons ici constater que la présence de managers contribue à réduire les conflits entre franchisés comme, surtout, les conflits généralisés (impliquant le franchiseur et des franchisés dans le cas des réseaux sans manager, impliquant le franchiseur, des franchisés et les managers dans le cas des réseaux ayant des managers). Le rôle des managers sera analysé dans le chapitre 3.

<sup>10</sup> Les analyses qui suivent sont basées sur les tableaux 2.26 à 2.35 (annexe 2).

### 2.2.1. *Les conflits entre franchisés*

Le degré d'homogénéité des franchisés joue un rôle important dans les conflits qui se nouent entre eux, soulignant du même coup, de manière flagrante, les conséquences des « effets de clan ». En effet, *leur hétérogénéité en terme de qualification, d'ancienneté dans le réseau et d'aptitudes personnelles accentue ces conflits entre franchisés* (tableaux 2.26 à 2.35 en annexe 2). Même si certains résultats restent contrastés, les points suivants peuvent être notés :

- dans les réseaux sans manager, la totalité des conflits entre franchisés survient lorsque ceux-ci sont hétérogènes en terme de *qualification* ;
- dans les réseaux dotés de managers, la totalité des conflits entre franchisés survient lorsque ceux-ci sont hétérogènes en terme d'*ancienneté* dans le réseau ;
- que les réseaux aient ou non des managers, la totalité des conflits entre franchisés survient lorsque ceux-ci sont hétérogènes en terme d'*aptitudes personnelles*.

Ces résultats doivent être expliqués comme le résultat d'une dynamique clanique, précédemment relevée, et selon laquelle des clans constitués peuvent développer entre eux des conflits, par exemple d'intérêt. De même, face à certaines évolutions que connaissent le réseau (politique commerciale, politique d'innovation, diversification de l'offre, etc.), ces groupes de franchisés peuvent s'opposer.

### 2.2.2. *Les conflits plus généralisés*

De tels résultats se retrouvent lorsque l'on étudie des conflits plus généralisés au réseau, c'est-à-dire impliquant, outre des franchisés, le franchiseur et éventuellement des managers. Les résultats suivants peuvent alors être mis en avant :

- dans le cas des réseaux ne disposant pas de managers, l'hétérogénéité des franchisés en terme d'*expérience* dans le secteur et d'*ancienneté* dans le réseau contribue à un nombre de conflits plus important que la moyenne entre le franchiseur et plusieurs franchisés ;
- dans le cas des réseaux disposant de managers, trois points méritent une attention particulière : (1) l'hétérogénéité des franchisés en terme d'*ancienneté* dans le réseau contribue à un nombre de conflits plus important que la moyenne entre le franchiseur et plusieurs franchisés ; (2) les conflits entre un manager et plusieurs franchisés croissent avec l'hétérogénéité des franchisés en terme d'*expérience* dans le secteur et, résultat remarquable, tous ces conflits se produisent lorsque les franchisés sont hétérogènes en terme d'*aptitudes personnelles* ; enfin (3), les conflits impliquant le

franchiseur, des managers et plusieurs franchisés sont plus importants que la moyenne lorsque les franchisés sont hétérogènes en terme de qualification.

Au total, l'hétérogénéité des franchisés joue donc, dans un certain nombre de cas, en faveur des conflits, y compris des conflits qui affectent l'ensemble de la structure du réseau. L'hétérogénéité des franchisés en terme de qualification, d'expérience, d'aptitudes personnelles et d'ancienneté semblent ici constituer un défi adressé au management du réseau comme, vraisemblablement, à son efficacité économique.

### 2.3. Désaccords, conflits et implication du franchiseur

Il est instructif de rapprocher cette question de la propagation des conflits par l'intermédiaire d'effets de clan du rôle du franchiseur dans la gestion des désaccords. Plus précisément, le degré d'implication du franchiseur en la matière est-il susceptible d'influer sur la propagation ou non des désaccords et conflits ? Cette question renvoie au fait que la gestion du franchiseur en matière de gestion des désaccords peut créer, entretenir ou favoriser des oppositions dans un réseau. Au niveau global, rappelons le, l'implication du franchiseur en matière de gestion des conflits est très nettement directe (88% des réseaux). Or, un lien existe entre le degré d'implication du franchiseur en matière de gestion des désaccords et le niveau de tensions existant dans un réseau : l'implication *indirecte* du franchiseur favorise les tensions (voir tableau 2.36, annexe 2). On retrouve alors la possibilité, mise en avant dans le chapitre 1, d'une perte de vue de ce qui se passe sur le terrain (manque d'écoute, de disponibilité, etc.) qui favorise les oppositions dans le réseau, mais aussi, peut-être, une dimension bureaucratique trop forte qui se développe dans certains réseaux.

On peut alors se demander si une faible implication du franchiseur ne favorise pas la propagation de désaccords entre franchisés, en n'étant pas suffisamment à l'écoute de ceux-ci. Les résultats (tableau 2.37, annexe 2) montrent qu'effectivement, l'implication indirecte du franchiseur favorise systématiquement la diffusion de conflits : tous les réseaux dans lesquels l'implication du franchiseur en matière de désaccord est indirecte reconnaissent avoir des diffusions de désaccords entre franchisés.

Un examen du rapport entre les personnes impliquées dans les conflits et l'implication du franchiseur en matière de gestion des désaccords fait apparaître des résultats voisins. L'implication indirecte du franchiseur favorise l'apparition de conflits entre franchisés comme de conflits généralisés (tableau 2.38, annexe 2). Il n'est alors pas étonnant de constater que ces réseaux connaissent une structure particulière de leurs franchisés, organisés sous la forme de clans. Le franchiseur semble ici incapable de fédérer ses franchisés autour d'un projet commun, laissant des querelles de clan s'instaurer.

## CONCLUSION

Une cartographie de la structure des franchisés fait donc apparaître l'une de leur particularité : leur hétérogénéité. S'il ne saurait ici être question de généraliser ce constat, force est de reconnaître que les franchiseurs avouent avoir comme partenaires des franchisés formant une population disparate, particulièrement en terme de qualification, d'aptitudes personnelles ou d'ancienneté dans le réseau. Les franchisés peuvent alors parfois s'organiser —consciemment ou non— sous la forme de clans identifiables internes au réseau. Nous avons constaté que la nature de cette population n'est pas neutre en matière de désaccords, de tensions, de difficultés de management ou de conflits : l'hétérogénéité des franchisés favorise, dans nombre de cas, des oppositions qui trouvent leur paroxysme dans l'apparition de conflits généralisés au sein de certains réseaux.

L'existence de ces clans, comme des dynamiques qu'elles peuvent générer, est dans une certaine mesure inévitable : les réseaux de franchise se constituent dans le temps et ont à ce titre une histoire qui les rend dépendants de décisions et de choix passés. Plus explicitement, ce que sont aujourd'hui les réseaux dépend, dans une large mesure, de recrutements passés, effectués sur la bases de critères qui ne sont plus nécessairement en vigueur à l'heure actuelle. De même, si les recrutements effectués dans le passé avaient peut-être un sens dans leur contexte ou environnement économique (type de conjoncture, type de marché visé, etc.), ils peuvent se révéler être aujourd'hui inadapté à l'environnement du réseau ou à de nouvelles stratégies du réseau. Cette dépendance des réseaux vis-à-vis du passé —une dépendance renforcée par la durée même du contrat établi entre le franchiseur et le franchisé— justifie la présence, autour du franchiseur, de franchisés structurellement hétérogènes.

Cependant, il nous apparaît également que le franchiseur ne saurait rester passif face à cette tendance. C'est ici la question des modes et critères de recrutement qui se trouve mise en lumière. S'il ne saurait être question d'atténuer le « poids de l'histoire » précédemment mis en évidence, les difficultés claniques que connaissent certains réseaux proviennent d'une certaine inconstance des critères de recrutement —qui se justifie toutefois lorsque le réseau opère de nouveaux choix stratégiques ou lorsque son marché connaît des changements ou des ruptures importants— voire d'une absence de critères objectifs de recrutement (autres que strictement financiers). L'existence de réseaux claniques constitue donc un *challenge* aigu en terme de politique manageriale.

## Chapitre 3. Structure du réseau et conflits

---

Il convient tout d'abord de rappeler les principales évolutions que connaissent actuellement les réseaux de franchise. Quatre éléments sont jugés « très importants » par les franchiseurs : la croissance du chiffre d'affaires (75,5% des réseaux sont concernés), le rajeunissement des franchisés (62% des réseaux), la croissance du nombre de point de vente (62% des réseaux) et la diversification des produits (51,35% des réseaux). Il apparaît donc que, dans l'ensemble, les réseaux de franchise sont indéniablement en phase de développement (chapitre 1, section 2). Ce développement est à la fois *quantitatif* (croissance du chiffre d'affaires et du nombre de points de vente) et *qualitatif* (diversification des produits).

Il faut également souligner l'évolution de l'environnement économique dans lequel les réseaux évoluent depuis une dizaine d'années : la concurrence, la délocalisation, la mondialisation comme la concentration des entreprises industrielles dans les différents secteurs (fusions et acquisitions) qui prend de plus en plus d'importance. L'environnement économique actuel apparaît comme étant en perpétuel changement. Le rythme soutenu des changements explique que cet environnement soit devenu beaucoup plus instable qu'auparavant. Les franchiseurs considèrent ainsi, comme nous l'avons vu dans le chapitre 1, que les besoins d'adaptation à l'environnement économique concernent en priorité les compétences humaines puis les innovations commerciales. Ces éléments constituent deux piliers de la relation de franchise autour desquels les oppositions se cristallisent. Bien que le dernier chapitre les analyse plus en détails, il est important de souligner ici qu'ils sont également directement liés au choix de la structure du réseau —un choix dont la présence ou l'absence de manager est un reflet— comme la plus ou moins grande capacité à innover.

Il est en effet intéressant de constater que la présence ou l'absence de manager dans un réseau constitue un élément explicatif de l'apparition des conflits comme de leur résolution. Remarquons d'emblée que la présence de managers est indépendante de la taille du réseau, de l'ancienneté du réseau comme de l'ancienneté de l'enseigne (tableau 3.1 en annexe 3). Ces indépendances montrent que la présence de managers relève d'un choix dans la manière d'organiser son réseau : il s'agit d'un choix de structure organisationnelle (section 3.1). Il apparaît que ce choix a également des conséquences sur la capacité des réseaux à innover (section 3.2). Ce chapitre analyse donc successivement ces deux éléments liés à la structure du réseau comme aux oppositions qu'ils génèrent.

## SECTION 1. LA PRESENCE DE MANAGERS DANS LES RESEAUX ET LES RELATIONS CONFLICTUELLES

Force est de constater que si la présence de managers coïncide avec davantage de tensions et de difficultés à manager le réseau (tableau 3.2 en annexe 3), elle atténue en revanche les conflits. On constate en effet que dans les réseaux avec managers, il existe moins de conflits qu'ils soient financiers (18,5% contre 25% pour les réseaux sans manager) ou liés au contrat de franchise (50% contre 59,5%) (tableau 3.3 en annexe 3). Par conséquent, il semblerait de prime abord que la présence de managers permette d'éviter que des tensions se transforment en conflits. Autrement dit, les managers seraient un élément important de la non-apparition des conflits.

Ce premier constat doit cependant être nuancé. Globalement, les réseaux avec managers ont le sentiment que leurs conflits ont plus tendance à augmenter que la moyenne tandis qu'ils ont davantage tendance à diminuer dans les réseaux sans manager (62,5% contre 42,75%) (tableau 3.4 en annexe 3). Autrement dit, la présence de managers semble coïncider avec l'expansion au cours du temps des conflits. L'étude des types de conflits apporte ici de nouvelles précisions. Nos résultats empiriques montrent que sans manager, la fréquence d'apparition des conflits financiers n'augmente jamais. En revanche, dans les réseaux dotés de managers, la fréquence d'apparition de ces conflits augmente plus que la moyenne. Ce résultat pourrait signifier que la relation de franchise dans les réseaux avec managers se concentre davantage sur l'aspect financier – nous y reviendrons par la suite. En revanche, la situation est inverse pour les conflits liés au contrat de franchise : leur fréquence d'apparition augmente plus que la moyenne dans les réseaux sans manager. Enfin, l'impact des conflits sur la valeur du réseau est différemment ressenti lorsque le réseau s'est doté de managers. Dans ces réseaux, l'impact des conflits est jugé plus positif sur la valeur du réseau que dans les autres réseaux (34,29% contre 28,13%).

Ce premier bilan est assez contrasté. Il apparaît en définitive que les managers ne sont pas une « recette miracle » pour éviter les conflits. Plus précisément, pour que les managers puissent contribuer à réduire ou éviter les conflits, leur présence semble devoir répondre à des attentes précises qui s'insèrent dans une dynamique plus générale. La présence ou l'absence de manager est le reflet de choix stratégiques (économiques, de gestion des ressources humaines, etc.) et de choix organisationnels qui les accompagnent. Dans cette section, nous nous proposons précisément d'analyser l'influence des managers sur les désaccords, tensions ou conflits dans les réseaux de franchise tout en essayant à chaque fois de comprendre pourquoi dans certains cas la présence de managers permet de limiter les conflits tandis que dans d'autres cas leur présence semble n'avoir aucun impact.

### 1.1. Pour un management à taille humaine

Comme certains franchiseurs et experts l'ont souligné, la présence de managers peut créer des difficultés avec les franchisés, difficultés dues à l'asymétrie du statut de ces deux acteurs. Le franchisé est un entrepreneur indépendant tandis que le manager est un salarié du franchiseur. Cette asymétrie peut conduire à un rejet, au moins partiel, des managers par les franchisés. Les liens qui unissent ces deux acteurs au franchiseur sont donc très différents. L'indépendance du franchisé fait qu'il n'existe pas de lien de subordination<sup>1</sup> entre lui et le franchiseur, mais un partage des tâches et des risques de l'activité entrepreneuriale. En revanche, la relation salariale crée un lien de subordination. Comme le franchiseur est souverain dans ses décisions et garant de l'image de marque du réseau, il peut considérer le manager comme un salarié qui vérifie sur le terrain que ses directives sont bien appliquées. Il s'assurerait ainsi que les décisions qu'il impulse sont correctement mise en place.

Nos investigations vont cependant à l'encontre de cette idée selon laquelle un manager est un salarié dont le rôle se restreint à ce type de vérification. Pour que la présence de managers soit enrichissante et positive dans la gestion des tensions et des conflits, il est nécessaire que son rôle ne se réduise pas à celui d'un strict contrôleur. Nous entendons ici le contrôle comme le moyen de s'assurer que le comportement de l'autre ne nuit pas à la relation d'ensemble et que ce comportement est strictement conforme à ce que le franchiseur a demandé. Il s'agit en définitive ici d'un contrôle de type *fordien*.

Il est important d'explicitier ce point. En effet, ce type de contrôle appelle deux commentaires. D'une part, il est, en grande partie, antagonique avec un élément susceptible d'assurer la cohérence du réseau : la confiance. D'autre part, il génère des formes de sous-optimalité. Ainsi, une situation de contrôle de type *fordien* n'est jamais agréable pour un individu car cette situation conduit à considérer l'individu contrôlé comme pouvant potentiellement faire quelque chose de répréhensible. Même s'il n'a rien à se reprocher, l'individu se sent toujours attaqué car il est montré du doigt. De plus, n'oublions pas que dans la relation de franchise, le franchisé est, au même titre que le franchiseur, un entrepreneur indépendant<sup>2</sup>. Il est alors permis de se demander pourquoi si l'une des parties est

---

<sup>1</sup> La subordination se définit comme la capacité d'un agent à suspendre sa liberté de décision (Simon 1951). Dans ce cas, l'agent ne fait qu'exécuter des ordres. La subordination correspond à la notion économique de hiérarchie qui se distingue de l'autorité. Claude Ménard définit l'autorité comme « le transfert de pouvoir de décision, de façon explicite ou implicite, d'un agent ou d'une classe d'agents à d'autres agents ». En revanche, la hiérarchie implique « une subordination du pouvoir de décision [...]. Il n'en va pas de même de l'autorité, qui peut résulter d'une délégation du pouvoir de décision par pur consentement » (Ménard 1990, 30).

Cette distinction est donc importante car la hiérarchie, contrairement à l'autorité, s'accompagne de ce lien de subordination. Ménard illustre cette distinction par l'exemple suivant. On peut confier à un architecte l'autorité nécessaire pour réaménager son appartement, en lui fixant une simple contrainte budgétaire. Cet architecte utilisera ensuite ce pouvoir dans un cadre hiérarchique, en donnant des ordres d'exécution aux divers corps de métier. Dans ce cas, l'architecte explique précisément ce que chacun doit faire. On s'aperçoit que la hiérarchie s'accompagne toujours d'une relation d'autorité mais que l'inverse n'est pas vrai. Dans la suite de l'étude, nous emploierons indifféremment les notions de hiérarchie et de subordination.

<sup>2</sup> Le chapitre 4 revient sur cet aspect de la relation de franchise.

contrôlée de la sorte l'autre ne le serait pas. En effet, rien n'interdit aux franchisés de mettre aussi en place un contrôle fordien du franchiseur<sup>3</sup>. C'est précisément ce qui arrive en cas de conflits portés devant un tribunal où l'avocat du franchisé vérifie que le franchiseur a bien rempli le contrat de franchise<sup>4</sup>. Dans un tel cas, le travail de l'avocat s'apparente à un contrôle de l'activité du franchiseur. Il n'est pas besoin d'envisager cette situation extrême du procès pour concevoir des formes de contrôle des obligations contractuelles du franchiseur. Un tel contrôle fordien par les franchisés peut s'exercer par la création d'une association interne de franchisés permettant de fédérer les intérêts des franchisés. La création d'une telle association dans ces conditions serait tout aussi mal perçue par le franchiseur qui se sentirait à son tour agressé<sup>5</sup>.

On le comprend : cette logique selon laquelle tout le monde va se contrôler conduit à une situation sous-optimale, coûteuse pour les parties. Mettre l'une des parties dans une situation de contrôle devrait donc être un cas extrême qu'il faut toujours tenter d'éviter. Il est donc nécessaire de s'assurer ex ante de l'adéquation des qualités du franchisé avec la politique du réseau, comme il a été étudié dans le chapitre 2, mais aussi de maintenir constamment une cohérence d'ensemble, par exemple par une culture de réseau (chapitre 4). La mise en place d'une telle cohérence d'ensemble serait alors la situation la plus optimale, économiquement comme en terme de conflits. Posée en ces termes, la question du contrôle peut s'exprimer sous la forme d'un dilemme du prisonnier développé par la théorie des jeux. Chaque agent a la possibilité ou non de contrôler l'autre. Si un agent exerce son contrôle, le gain qu'il en retire (en terme de limitation des conflits, de temps consacré, de bien-être, etc.) sera plus important que la personne contrôlée mais plus faible que s'il ne contrôle rien — car dans ce cas, d'autres moyens d'incitation plus efficaces (en terme de temps ou de coûts) ont été mis en place. On obtient la matrice des gains associée à cette situation :

		franchiseur	
		Contrôle	Sans contrôle
franchisé	Contrôle	[0 ; 0]	[1 ; 0]
	Sans contrôle	[0 ; 1]	[2 ; 2]

La situation optimale est donc celle dans laquelle aucun agent est contrôlé, car le gain total est de 4.

Les franchisés étant des acteurs indépendants, il n'est pas souhaitable que le rôle du manager se réduise à celui d'un contrôleur fordien de leurs activités : le manager ne devrait pas être un moyen de réduire l'indépendance d'une des deux parties. Dans certains réseaux que nous avons étudiés, il ne s'agit pas pour le franchiseur de faire appliquer les directives prises en amont mais d'aider à leur mise en place et de comprendre avec le franchisé ce qui ne va pas. Le manager est alors perçu par les

<sup>3</sup> Rappelons que dans l'étude précédente (Allam et Le Gall 1999, p. 164) 19,3% des franchiseurs avaient connu une remise en cause de leur autorité par des franchisés.

<sup>4</sup> De telles situations se sont considérablement développées dans les années 1980 dans certains réseaux de franchise, certains franchiseurs n'ayant alors pas respecté certaines de leurs obligations contractuelles.

<sup>5</sup> Voir aussi le chapitre 1.

franchisés non comme un contrôleur du franchiseur mais comme son délégué. La nuance est ici importante. Au-delà de ce qui pourrait apparaître comme une subtilité, c'est de la place et du rôle du manager dans le réseau dont il est question. Un contrôleur vérifie que les ordres reçus du franchiseur sont bien appliqués. Dans ce cas, le manager possède une faible autonomie de décision –voire aucune. En revanche, un délégué a autorité pour agir au nom du franchiseur. Dans ce cas, son autonomie de décision est forte. Ceci explique certainement que les réseaux dans lesquels les managers possèdent une faible autonomie connaissent nettement plus de difficultés de management que la moyenne tandis que les réseaux dans lesquels les managers ont une autonomie assez forte connaissent moins de difficultés de management que la moyenne (chapitre 1 et tableau 3.5 en annexe 3). Il serait donc souhaitable que le manager dispose d'un pouvoir réel d'animation de réseau. Autrement dit, ne peut-on pas envisager que le manager ait autorité –par opposition à un comportement strictement hiérarchique associé au contrôle fordiste– pour animer la partie du réseau qui lui a été confiée ?

En étant cet animateur d'une partie du réseau, le manager doit mettre en place la même qualité d'écoute que le franchiseur. Pour assurer ce travail d'écoute comme de disponibilité auprès des franchisés, on comprendra que le manager ne puisse pas s'occuper d'un grand nombre de franchisés<sup>6</sup>. Il n'est donc pas surprenant de constater que les réseaux dont les managers gèrent moins de 20 points de vente (PV) soient plus faciles que la moyenne à manager (tableau 3.6 en annexe 3). Ces réseaux connaissent nettement moins de non-renouvellements de contrat que la moyenne et moins d'interruptions de contrat avant terme que la moyenne. En revanche, les réseaux dont les managers gèrent de 20 à 30 PV, ou plus de 40 PV, sont plus difficiles que la moyenne à manager et tous ces réseaux connaissent des non-renouvellements de contrat. Soulignons ici que si le non-renouvellement n'est pas nécessairement synonyme d'un échec –puisque les deux parties sont libres à la fin de chaque contrat de ne pas reconduire la relation–, son importance plus forte que la moyenne cache certainement des oppositions dans le réseau (chapitre 2). Il semble donc préférable que chaque manager s'occupe d'un nombre peu élevé de points de vente. Autrement dit, un management réussi est un management à taille humaine.

## 1.2. Les rapports entre manager et franchiseur

Il convient de rappeler que le manager ne peut et ne doit pas se substituer à la relation franchiseur/franchisé. Il est important de noter ici que, si le manager a autorité pour animer le réseau, il ne peut pas être considéré comme l'équivalent du franchiseur.

---

<sup>6</sup> En effet, si on se place dans l'approche du comportement décisionnel des agents économiques proposée par Simon, ceux-ci se heurtent assez vite à des limites cognitives pour faire leurs choix. Ainsi, ils ne connaissent pas toutes leurs préférences ni toujours toutes les conséquences induites. Il existe donc des contraintes de temps comme de calcul limitant le nombre de points de vente qu'un manager (ou un franchiseur) peut gérer. Dans une perspective autre, Williamson (1967) montre qu'il existe également au sein d'une firme un nombre optimal de subordonnés par niveau hiérarchique.

D'une part, il ne le doit pas. Le manager est en permanence sur le terrain. Etant le principal interlocuteur du franchisé –ils se rencontrent régulièrement–, si un conflit éclate entre eux, le travail de l'un comme de l'autre est compromis. Cette moindre implication du franchiseur préserve également la relation entre lui et le franchisé. Cette remontée d'informations et le travail d'écoute (évoqué ci-dessus) par un agent qui est peu impliqué dans les désaccords expliquent certainement que ces réseaux avec managers ressentent une plus grande présence des tensions tout en ayant moins de conflits.

D'autre part, il ne peut pas se substituer à la relation franchiseur/franchisé. Le manager n'a pas l'autorité contractuelle pour résoudre les conflits car ce n'est pas lui qui est directement engagé par le contrat de franchise. Il est bon de constater que les managers sont peu impliqués dans les désaccords. Dans les réseaux qui ont des managers, ces derniers sont impliqués dans seulement 14% des désaccords (et 10% au niveau de l'ensemble de l'échantillon) (tableau 3.7 en annexe 3). Dans 88% des cas, la gestion directe des désaccords est privilégiée (graphique 3.8 en annexe 3). Dans la plupart des réseaux, les managers n'ont donc pas un rôle de gestion des désaccords –et *a fortiori* des conflits. La gestion directe des oppositions par le franchiseur semble être une manière de les limiter et éviter sans doute que les tensions ne se transforment en conflits.

En effet, les réseaux dans lesquels les désaccords sont gérés indirectement par le franchiseur connaissent une croissance des conflits (tableau 3.9 en annexe 3 et chapitre 1)<sup>7</sup> et ceux-ci sont jugés comme n'ayant un impact ni positif ni négatif. En revanche, lorsque la gestion est directe, les conflits ont un impact beaucoup plus positif sur la valeur du réseau (tableau 3.10 en annexe 3). Cet élément est important : les conflits apportant nécessairement une image négative au réseau, le fait que les désaccords gérés directement conduisent à un impact positif signifie qu'ils apportent quelque chose au réseau.

Cette division des tâches entre franchiseur et manager permet ainsi de préserver les relations au sein du réseau, de conserver un interlocuteur et de maintenir la crédibilité de chacun. Mais elle crée une situation assez proche de l'attitude du prêteur en dernier ressort dans le milieu bancaire<sup>8</sup> : pour rester crédible, l'intervention du franchiseur doit rester une menace. Son intervention serait synonyme d'une rupture de contrat ou d'accord à l'amiable. Elle ne peut donc pas être systématique car elle conduirait le franchisé à rechercher le conflit ou à contourner cette instance.

Au total, nous avons constaté que les réseaux avec managers ont moins de désaccords graves et que, s'ils sont perçus comme étant en augmentation, ils sont jugés plus positifs sur la valeur du

---

<sup>7</sup> Ces réseaux se caractérisent également pas un grand nombre de points de vente gérés par des managers (entre 30 et 40).

<sup>8</sup> Les analyses sur le rôle du prêteur en dernier ressort concernent les crises financières et bancaires. Si les marchés financiers ne peuvent ni éviter ni résoudre les crises financières, l'intervention du prêteur en dernier ressort, autorité monétaire ultime, peut y contribuer. Mais pour conserver son efficacité cette intervention possède ses limites et sa déontologie. Ne pas intervenir conduit à aggraver la crise et risque de déstabiliser l'ensemble de l'économie.

réseau que dans les autres réseaux (tableau 3.11 en annexe 3). Cet élément est certainement un indicateur du degré d'intensité du désaccord et donc du conflit. En effet, lorsque la présence de désaccords graves ne détériore pas la valeur du réseau, on peut penser que la relation franchisé/franchiseur n'est pas affectée par ces désaccords graves : l'intensité du désaccord n'est pas suffisamment importante pour affecter cette relation, comme c'est le cas lorsque la valeur du réseau est détériorée. En revanche, si les désaccords dans les réseaux sans manager sont perçus comme diminuant plus que la moyenne, ils sont beaucoup plus négatifs sur la valeur du réseau et donc seraient beaucoup plus violents. Par conséquent, dans les réseaux sans manager, les désaccords seraient beaucoup plus radicaux. A l'opposé, le nombre plus important de désaccords moins graves que l'on constate dans les réseaux dotés de managers indique que leur présence serait *un moyen de faire émerger les désaccords et les tensions tout en les maintenant à un degré d'intensité plus faible*. La présence de managers contribue certainement à une expression plus grande et plus facile des mécontentements. Cette présence augmente ainsi les tensions mais évite les conflits ou atténue leur intensité. Il est important de noter ici que dans certains réseaux, les rencontres régulières constituent une occasion de révéler et de faire émerger les tensions. L'expression de ces désapprobations permet alors le partage d'information.

### 1.3. Les partages d'information dans le réseau

Il est donc nécessaire que la relation manager/franchisé(s) soit complétée par d'autres relations comme la relation franchiseur/franchisé mais également des relations entre franchisés grâce à une association interne de franchisés<sup>9</sup>. Dans les réseaux qui connaissent très peu de conflits, cette dernière joue un rôle important : elle participe au dynamisme du réseau –le chapitre 4 y revient. Comme nous l'avons évoqué ci-dessus, la création d'une telle association peut être une réponse des franchisés à excès de contrôle du franchiseur –même si les franchisés peuvent ne pas l'exprimer dans ces termes. Si une telle situation se produit, la création d'une association est nécessairement mal perçue par le franchiseur. Dans ce cas, l'association sert à fédérer les mécontents et devient une source de tensions et de conflits permanente pouvant, dans un cas extrême, devenir un contre-pouvoir radical. Cette situation serait d'autant plus regrettable que les associations internes de franchisés constituent un excellent moyen d'expression et de communication permettant une remontée directe des informations des franchisés vers le franchiseur<sup>10</sup>. D'une part, elle permet aux franchisés de discuter

---

Intervenir systématiquement conduit le prêteur en dernier ressort à perdre son efficacité car les intervenants multiplient les risques du fait de cette garantie d'être secourus.

<sup>9</sup> Elle peut aussi prendre d'autres formes, comme des rencontres de fin d'année.

<sup>10</sup> Toutefois, pour que cette association joue pleinement son rôle de représentation des franchisés, il nous paraît important que les franchisés choisissent eux-mêmes leurs représentants et non qu'ils soient nommés directement par le franchiseur, comme c'est parfois le cas. Dans ce cas, l'association n'a pas une complète liberté et son rôle est d'autant plus réduit.

entre eux de leurs problèmes et éventuellement de les résoudre sans recourir au franchiseur. Elle atténue ainsi l'isolement du point de vente et concrétise l'appartenance des franchisés au réseau en leur offrant la possibilité d'échanger leurs expériences comme d'exprimer leurs raisons d'avoir rejoint le réseau. D'autre part, l'existence de représentants peut aider certains franchisés à communiquer leurs difficultés au lieu d'être directement confrontés au franchiseur. Ces échanges entre franchisés peuvent permettre aussi de mieux faire ressortir les éventuelles défaillances du franchiseur lorsqu'elles sont ressenties par plusieurs franchisés.

En dehors de cette fonction de partage d'information, l'association interne peut permettre aux franchisés de participer aux choix de développement du réseau, facilitant alors la mise en place des nouvelles stratégies ou nouveaux produits. Bien entendu la décision *in fine* incombe au franchiseur car elle relève de ses attributions ; mais en associant à ces élaborations les franchisés qui sont directement sur le terrain, l'activité entrepreneuriale des franchisés est ainsi mieux valorisée. Ceci évite que ces adaptations soient vécues par les franchisés comme des contraintes leur étant imposées ; leur mise en œuvre par les franchisés en est d'autant facilitée. Cette mise en œuvre plus participative peut également éviter un excès de contrôle superflu et favoriser un dialogue constructif permettant de renouer avec l'ensemble de l'activité entrepreneuriale. Les deux parties s'en trouvent d'autant plus liées, profitant au réseau dans son ensemble. L'association est donc susceptible de jouer un rôle fédérateur à l'intérieur du réseau. Il nous semble donc important que les franchisés aient plusieurs interlocuteurs et que le franchiseur encourage la création d'une association de franchisés ou de toute autre instance similaire, à condition qu'elle s'inscrive dans une logique plus globale de choix organisationnel, comme nous le verrons dans le chapitre 4.

Il est ainsi important que les franchisés aient plusieurs interlocuteurs. Comme l'introduction générale l'explique, c'est sans doute le manque de communication qui génère le plus de conflits. Ce manque de communication joue certainement sur le fait que les conflits entre franchisés augmentent nettement plus dans les réseaux sans manager. Il existe certainement moins de communication entre les franchisés dans les réseaux sans manager, car la relation est beaucoup plus bilatérale (franchisé/franchiseur). La présence de managers permet également une division des tâches particulièrement importante entre manager et franchiseur : l'un résout les désaccords et les conflits et l'autre diffuse l'information, comme nous l'avons expliqué ci-dessus.

On le voit, la multiplicité des relations constitue un élément important de la vie d'un réseau. Elle peut constituer un premier élément de réponse aux difficultés liées à l'hétérogénéité des franchisés analysées dans le chapitre 2. Elle permet aussi de rencontrer régulièrement les franchisés ou leurs représentants. Ces rencontres sont aussi indispensables au fonctionnement du réseau. Cet aspect a été souligné à plusieurs reprises lors de nos différents entretiens. Dans certains réseaux qui connaissent peu de conflits, chaque franchisé ou leur représentant rencontre en moyenne le franchiseur ou son représentant à un rythme bimensuel –réunion annuelle de fin d'année réunissant

l'ensemble des membres du réseau, réunion départementale entre franchisé et managers, réunion avec les représentants des franchisés, etc. Ces rencontres permettent d'exprimer les difficultés que chacun ressent. Si elles créent nécessairement des tensions, elles évitent les conflits car elles permettent de déceler les désaccords ou tensions et d'agir rapidement. Or, comme il nous l'a été très souvent dit, un des moyens d'empêcher le déclenchement d'un conflit est d'éviter que les désaccords ou tensions se diffusent au sein du réseau.

Un point important mérite ici d'être souligné. Dans tous les réseaux, la fréquence d'apparition des conflits bilatéraux n'augmente jamais et leur fréquence d'apparition diminue plus que la moyenne. En revanche, ce sont les conflits impliquant tous les agents –franchisés/franchiseur, franchisés/manager/franchiseur– qui connaissent une augmentation ou une stabilité plus forte que la moyenne de leur fréquence d'apparition (tableau 3.12 en annexe 3). On retrouve ici l'idée suivante : tant que les conflits ne se généralisent pas, ils peuvent être résorbés plus facilement et plus rapidement. Un des moyens d'éviter cette généralisation des conflits et des désaccords est de favoriser l'expression de mécontentement des franchisés avant que ces mécontentements ne deviennent des conflits, reflet d'un dialogue non-entretenu.

Comme nous l'avons vu dans l'introduction générale, l'absence de dialogue ou d'échange contribue à creuser le fossé entre le franchiseur et le franchisé sans que rien ne garantisse sa résorption. C'est très souvent de cette situation extrême que le conflit émerge. Il resterait éventuellement une dernière solution pour renouer le dialogue : la médiation externe. Mais celle-ci, ne le cachons pas, demeure tout de même un constat d'échec car elle montre que les deux parties n'ont pas réussi à communiquer ensemble ou à temps. La médiation externe reste donc la tentative ultime avant qu'un conflit ne se termine par une séparation entre le franchiseur et le franchisé, séparation qui est le plus souvent préjudiciable aux deux parties. Cependant, dans les cas où la médiation externe est réussie et permet d'éviter une séparation, elle crée une relation « sous perfusion » entre le franchisé et le franchiseur, qui ne peut pas être durable. Il faut donc qu'elle aide à retrouver les moyens d'un dialogue durable entre les deux parties qui s'apparente à ce que l'on pourrait appeler ici une *médiation interne* par opposition à la *médiation externe*. On s'aperçoit encore ici de l'importance de maintenir et d'entretenir un dialogue régulier dès le départ entre les différentes composantes du réseaux : le franchiseur, le franchisé, les managers, l'association de franchisés. L'argument peut paraître trivial ; cependant il nous est paru nécessaire de souligner l'importance du dialogue pour éviter que le manager ne soit réduit au rôle de contrôleur fordien. Dans cette communication générale, le manager devient un animateur de réseau disposant d'une large autonomie à son niveau.

## SECTION 2. LES RESEAUX SCHUMPETERIENS ET LES RESEAUX NON-SCHUMPETERIENS : DEUX TYPES DE CONFLITS

Nous avons rappelé dans l'introduction de ce chapitre quatre évolutions : la croissance du chiffre d'affaires ; le rajeunissement des franchisés ; la croissance du nombre de points de vente et la diversification des produits. Une cinquième évolution recensée par les franchiseurs mérite être soulignée ici : 32% des réseaux sont concernés par le vieillissement de leur population de franchisés (chapitre 1). Comme nous l'avons constaté au début de ce chapitre, dans leur ensemble, les réseaux de franchise sont en expansion. Si cette expansion peut expliquer l'arrivée de franchisés plus jeunes (62% des réseaux), ce résultat montre que, dans le même temps, un tiers des réseaux sont concernés par le vieillissement de la population de leurs franchisés.

Cette question du vieillissement et du rajeunissement des franchisés permet d'identifier deux familles de réseaux. D'une part, il existe des réseaux qui ne sont pas concernés par le « vieillissement » de leurs franchisés et qui connaissent « une arrivée de franchisés plus jeunes ». Ces réseaux bénéficient d'un attrait important. D'autre part, il existe des réseaux qui vieillissent et se renouvèlent moins que la moyenne. Ces réseaux sont donc moins attrayants et sont susceptibles de connaître des problèmes de recrutement.

Arrivée de plus jeunes	Vieillessement		Total
	Non	Oui	
Non	8 (57 ; 32)	6 (43 ; 50)	14 (100 ; 38)
Oui	17 (74 ; 68)	6 (26 ; 50)	23 (100 ; 62)
Total	25 (67,5 ; 100)	12 (32,5 ; 100)	37

Ce constat est somme toute banal. En revanche, il l'est moins de constater que ces problèmes d'attrait des réseaux ne sont pas indépendants du choix de la présence ou non de managers. En effet, si 67,5% des réseaux de l'échantillon ont des managers, plus de 76,5% des réseaux qui sont attrayants en ont contre seulement 50% des réseaux moins attrayants. De la même manière, les réseaux qui ont des managers exercent indéniablement un fort attrait sur les nouveaux franchisés : 75,34% des réseaux avec managers connaissent une arrivée de jeunes franchisés, contre 54,29% pour les réseaux sans manager (tableau 3.13 en annexe 3).

Ce résultat est en fait beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît : la présence des managers coïncide également avec le dynamisme des réseaux. Ainsi, 62% des réseaux avec managers connaissent une croissance du nombre de leurs points de vente (contre 41% pour les réseaux sans manager) ; 62% des réseaux avec managers connaissent une diversification de leurs produits (contre 22% pour les réseaux sans manager) (tableaux 3.13 en annexe 3). Les réseaux sans managers ressentent aussi beaucoup plus la concurrence d'autres marques ou d'autres réseaux que les réseaux avec managers (59% contre 36%) (tableau 3.14 en annexe 3). Il est permis de penser qu'en

augmentant le nombre et la qualité des agents dans le réseau, la présence de managers permet de décoder plus rapidement et plus efficacement les tendances du marché. Cet élément n'est certainement pas indépendant de la diversification des produits (chapitre 1).

Le choix de la présence ou non de managers se révèle par conséquent complexe et importante. La présence de managers serait l'un des éléments susceptibles de dynamiser un réseau et le reflet de choix cruciaux (stratégiques, organisationnels). Nous souhaitons ici suivre cette trame et franchir une étape supplémentaire dans la compréhension des imbrications liées à la structure des réseaux. Le dynamisme des réseaux constitue ici le second élément dans la compréhension de la structure des réseaux permettant d'expliquer l'apparition des conflits. Pour cela nous avons choisis d'adopter une terminologie déduite des analyses de l'économiste Joseph Schumpeter. Un premier point explicite cette terminologie. Puis deux autres points analysent successivement ces deux types de réseau pour enfin étudier les liens entre le dynamisme du réseau et sa structure.

### 2.1. Innovations et dynamiques d'innovation selon Schumpeter.

Si les analyses de la croissance économique entreprises par Schumpeter (1883-1950) sont déjà très anciennes —leur bases sont posées dans la *Théorie du développement économique* (1912)—, elles ont connu ces dernières années un vif regain d'intérêt, dans deux directions : d'une part, la croissance macroéconomique et d'autre part, l'entrepreneur. Son analyse a comme caractéristiques essentielles le temps dans lequel l'action de l'entrepreneur se déroule, et l'incertitude dans laquelle prend place son action (les marchés, les technologies, etc.). L'idée centrale est la suivante : les entrepreneurs sont amenés à faire des paris risqués. Ceux qui se trompent ou, éventuellement, qui refusent de faire ces paris sont, à terme, évincés du marché. En revanche, ceux qui restent sur le marché, parce qu'ils ont fait des paris fructueux et judicieux, non seulement restent sur le marché, mais encore —et surtout— se voient récompensés et engrangent des profits supplémentaires.

L'innovation et la capacité à innover se trouvent donc au cœur de la dynamique entrepreneuriale. L'innovation est ici entendue dans un sens large : elle recouvre non seulement les produits ou services nouveaux, mais encore les procédés de fabrication, la recherche de nouveaux débouchés et marchés, ou des changements relatifs à l'organisation des firmes. En innovant, l'entrepreneur échappe à la concurrence : il se trouve en situation de monopole (en tout cas provisoirement) et peut, pour cette raison, fixer un prix de vente supérieur à son coût marginal (le prix fixé en concurrence pure et parfaite) qui correspond à un profit —ou sur-profit— rémunérant sa capacité à innover. Ce sur-profit n'est bien sûr que provisoire : l'innovateur est progressivement imité ou copié par des concurrents qui entrent sur son marché. Pour échapper à nouveau à cette concurrence, il se doit alors d'évoluer, en se lançant dans un nouveau programme d'innovation.

La course à l'innovation est le moteur du comportement entrepreneurial : la base de sa réussite est toujours, à terme, sa capacité à innover. Pour expliquer l'attrait de certains réseaux au détriment d'autres, nous avons choisi de distinguer deux types de réseaux : les réseaux que nous qualifierons de *schumpeteriens* et les réseaux dits *non-schumpeteriens*. On constate en effet que 62% des réseaux schumpeteriens ont connu au cours des dernières années une diversification de leurs produits (tandis que 31,58% des réseaux non-schumpeteriens ont connu une telle diversification) et que 14% des réseaux schumpeteriens ont également connu une évolution de leurs concepts alors qu'aucun réseau non-schumpeteriens n'est concerné. En outre, une caractéristique relative à la structure de ces réseaux nous intéresse ici : la présence de managers est nettement plus importante dans les réseaux schumpeteriens que dans les réseaux non-schumpeteriens. Autrement dit, cette présence ou absence de manager reflète des choix organisationnels plus profonds.

## 2.2. Des réseaux « non-schumpeteriens »

Les réseaux non-schumpeteriens peuvent être caractérisés à partir de trois autres éléments :

- 50% de ces réseaux n'ont pas de manager ;
- l'essentiel de ces réseaux n'ont pas de croissance du nombre de points de vente (83,5%) mais enregistrent plus généralement une baisse (50% des réseaux sont concernés). Cependant, malgré cette baisse, pour 83,5% de ces réseaux, le chiffre d'affaires continue d'augmenter ;
- 50% de ces réseaux ont connu un changement de franchiseur.

Si on étudie maintenant ces réseaux du point de vue des oppositions, on voit que :

- dans 66,66% des cas, les désaccords impliquent progressivement d'autres franchisés. Ce résultat est proche de la moyenne de l'ensemble des réseaux. En revanche, 50% des réseaux non-schumpeteriens ont le sentiment que le réseau est difficile à manager (contre 54% pour l'ensemble de l'échantillon). Ces réseaux semblent donc un peu plus faciles à manager ;
- concernant les conflits, 22% ont des conflits financiers et 61% ont des conflits liés au contrat de franchise –ce qui est supérieur à la moyenne. Mais, dans l'ensemble, 61% des conflits diminuent – ce résultat supérieur à la moyenne– (tableau 3.15 en annexe 3), 33,5% se stabilisent tandis que 5,5% augmentent (ce qui est très inférieur à la moyenne) ;
- enfin, pour 66,66% de ces réseaux, le franchiseur a déjà été amené à ne pas renouveler de contrat (contre 78% pour la moyenne). Autrement dit, ce dernier chiffre suggérerait qu'il existe moins de conflits qui se terminent mal.

Pour tous ces réseaux, les désaccords sont survenus avec le vieillissement des franchisés. Or, un tel vieillissement signifie aussi une augmentation du nombre de départs à la retraite et donc de relations qui viennent nécessairement à terme. Comme l'étude de 1999 l'expliquait et comme nos entretiens l'ont parfois rappelé, la cessation d'activité par un franchisé est souvent une période délicate susceptible de générer des conflits : la question des stocks comme celle des invendus n'est pas complètement tranchée<sup>11</sup> et il n'existe pas empiriquement d'attitude commune sur cette question. Certains franchiseurs considèrent que les stocks comme les invendus appartiennent au franchisé mais celui-ci ne peut pas s'en séparer comme il le souhaite car ces investissements ne sont pas facilement redéployables. En revanche, certains réseaux aident les franchisés dans cette période de cessation d'activité en reprenant leurs stocks et leurs invendus. De même, la question de l'emplacement commercial se pose puisque le franchiseur a généralement un droit de préhension. Là encore, le recours à ce droit semble varier considérablement selon les réseaux. Ces problèmes liés à la cessation d'activité peuvent expliquer le plus grand nombre de conflits liés au contrat de franchise que la moyenne.

Ces réseaux présentent donc d'indéniables signes de difficulté et d'adaptation. Ils connaissent souvent des situations de déclin quantitatif, accompagnées d'un pouvoir d'attraction faible —ces deux points étant intimement liés. Ces réseaux se caractérisent également par des problèmes d'adaptation à leur environnement et à leur marché dus une innovation et une diversification des produits moins importante. Ces difficultés sont susceptibles de se répercuter sur l'avènement de conflits orientés sur les règles mêmes de la relation : le contrat. Leur manque de dynamisme conduit alors à les qualifier de réseaux « non schumpeteriens ».

### 2.3. Des réseaux « schumpeteriens »

Les réseaux schumpeteriens peuvent être caractérisés à partir de trois éléments :

- seuls 23,5% de ces réseaux n'ont pas de manager ;
- 82,5% de ces réseaux ont une croissance du nombre de points de vente et 88,25% ont une croissance de leur chiffre d'affaires. En revanche, seulement 17,5% connaissent une baisse du nombre de points de vente ;
- 17,5% ont eu un changement de franchiseur.

Si on étudie maintenant ces réseaux du point de vue des oppositions, on voit que :

---

<sup>11</sup> Voir Allam et Le Gall (1999) sur la question de propriété de la clientèle.

- 58,8% de ces réseaux ont le sentiment que le réseau est difficile à manager (contre 54% pour la moyenne). Ce résultat est inférieur à celui qui a été constaté à propos des réseaux non-schumpeteriens. Mais pour 88% des réseaux schumpeteriens, les franchiseurs ont déjà été amenés à ne pas renouveler le contrat de franchise (78% pour la moyenne). Ces réseaux étant attrayants, il n'est pas exclu de considérer qu'ils disposent d'une marge de manœuvre beaucoup plus grande que les réseaux qui ont des difficultés pour recruter des candidats. Cette marge de manœuvre conduirait les réseaux schumpeteriens à se débarrasser plus facilement des candidats qui ne répondent pas aux objectifs de la relation (chapitre 1) ;
- dans 64,5% des cas, les désaccords impliquent progressivement d'autres franchisés —ce résultat est similaire à la moyenne. Et pour seulement 29,5% d'entre eux, les désaccords sont survenus avec le vieillissement des franchisés (tableaux 3.15 en annexe 3). Ce résultat peut s'expliquer de différentes manières. Soit les réseaux sont encore peu touchés par le vieillissement de candidats, soit ils ont mis en place des moyens pour faciliter ces départs ;
- 16,5% des réseaux schumpeteriens ont des conflits financiers. Ce chiffre est inférieur à la moyenne. Ce résultat est certainement lié au développement des réseaux. Ces réseaux étant dynamiques et connaissant plus souvent une augmentation de leur chiffre d'affaires que la moyenne, la rentabilité des franchisés, comme celle du franchiseur, est plus facilement assurée, ce qui devrait logiquement atténuer les conflits, en particulier financiers. 56,25% des conflits sont liés au contrat de franchise, ce résultat étant proche de la moyenne. Dans l'ensemble, les conflits ont moins tendance à diminuer (45,75% contre 49% pour la moyenne), 31,25% des conflits étant stables (identique à la moyenne) tandis que 23% étant en augmentation (contre 19% pour la moyenne).

Ces réseaux présentent donc un profil économique différent de celui des réseaux « non-schumpeteriens ». Ils sont davantage sur des trajectoires de croissance quantitative —signe d'un plus grand degré d'adéquation à leur marché—, connaissent un pouvoir d'attraction plus fort, et sont donc au final plus dynamiques. Cette dynamique nous conduit ainsi à qualifier ces réseaux de « schumpeteriens ».

#### 2.4. Dynamisme et structure

Parmi les réseaux schumpeteriens, on constate que la création du réseau coïncide avec la création de la marque (le temps moyen entre la création de la marque et celle du réseau est de 3,8 ans tandis que pour les réseaux non-schumpeteriens elle est de 49,6 ans)<sup>12</sup>. Dans ce cas, ce n'est pas la réputation de

---

<sup>12</sup> Notons que la présence d'un réseau augmente considérablement la moyenne. Cependant, en retirant ce réseau de l'échantillon, les résultats restent significatifs.

la marque qui a pu attirer les premiers franchisés –ou plus généralement les franchisés, ces réseaux étant relativement jeunes– mais davantage le concept ou le produit. De plus, les réseaux schumpeteriens sont aussi ceux dont l'enseigne est la plus jeune :

Age	Enseigne	Réseaux
[0 ;5[	0	0
[5 ;10[	17,75%	41,5%
[10 ;15[	23,5%	11,75%
[15 ;20[	17,75%	29,5%
[20 ;25[	23,5%	5,75%
[25 ;30[	11,75%	5,75%
[30 ;50[	0	0
[50 ; +[	5,75%	5,75%

50% des enseignes existent depuis moins de 20 ans tandis que 50% des réseaux ont moins de 15 ans.

Ces résultats sont très différents pour les réseaux les non-schumpeteriens :

Age	Enseigne	Réseaux
[0 ;5[	0	33,3%
[5 ;10[	0	0
[10 ;15[	33,3%	16,7%
[15 ;20[	0	0
[20 ;25[	16,7%	0
[25 ;30[	0	16,7%
[30 ;50[	0	0
[50 ; +[	50%	33,3%

L'enseigne est ici très ancienne (50% des enseignes ont plus de 50 ans) et la création du réseau de franchise est récente (un tiers a moins de 5 ans et la moitié a moins de 15 ans d'âge). Ces résultats ne signifient nullement que les enseignes les plus anciennes sont nécessairement en perte de vitesse. C'est alors l'incidence de cet écart entre la création de l'enseigne et celle du réseau qu'il est intéressant d'analyser maintenant.

Avec les réseaux non-schumpeteriens, nous sommes dans le cas où le réseau s'appuie sur un savoir-faire comme une marque déjà reconnus lorsque le réseau est mis en place. Dans le cas des réseaux schumpeteriens, la création du réseau de franchise suit assez rapidement celle de l'enseigne – dans certains cas ils sont même créés la même année.

La dynamique à l'œuvre est différente dans les deux cas. Les réseaux dont la création de l'enseigne et du réseau sont très proches ne bénéficient ni de la réputation de la marque, ni de l'expérience du savoir-faire dans le cadre d'un réseau. Il est nécessaire de s'interroger sur les motivations du franchiseur comme celles des franchisés. Il nous paraît évident que le franchiseur envisage de développer son réseau à partir d'une innovation qu'il considère porteuse et profitable, cette innovation pouvant être un service ou un produit. Le fait que ces réseaux aient plus de managers suggère également qu'il existe une architecture du réseau mise en place dès le départ : un choix organisationnel précis.

L'introduction rapide de managers fait que la relation directe franchisé/franchiseur n'a peut être jamais existé ou du moins elle s'est inscrite dans un très court laps de temps. Ce partage des

tâches n'est certainement pas étranger à cette interdépendance avec un plus grand dynamisme (diversification des produits, concurrence moins forte). Les réseaux de type schumpeterien connaissent un rajeunissement des franchisés sans vieillissement. En revanche, les réseaux de type non-schumpeterien sont concernés par le vieillissement de leurs franchisés et ont moins d'arrivée de jeunes franchisés que la moyenne. Ils peuvent être concernés par un problème de recrutement. On peut penser que les réseaux qui n'ont pas su, pas pu ou pas voulu beaucoup diversifier leurs produits ressentent plus fortement la concurrence et connaissent des problèmes de développement liés au recrutement. Ces problèmes sont caractéristiques des réseaux non-schumpeteriens. En même temps, il y a visiblement un plus grand apprentissage des conflits dans ces réseaux puisqu'ils diminuent plus que la moyenne. La moins grande diversification des produits peut expliquer ce résultat car il existe une moins grande demande d'adaptation des franchiseurs à leurs franchisés.

### CONCLUSION

Ce chapitre montre que certains conflits observés empiriquement trouvent leur origine dans la structure du réseau. L'organisation du réseau s'avère être un élément important de la relation de franchise. Ce n'est peut être pas tant la présence de managers en tant que telle qui permettrait de réduire les oppositions. Cette présence coïncide en effet avec des éléments plus généraux, comme une plus grande diversification des produits ou un renouvellement des franchisés qui semble plus facile. L'absence ou la présence de managers n'est donc pas la seule question qui est soulevée ici car cette présence semble surtout révéler une manière de penser la relation de franchise. Pourquoi certaines structures semblent-elles créer une dynamique de limitation des conflits ? Cette question, déjà présente dans le chapitre 2, s'enrichit ici de nouveaux éléments propres à la structure du réseau. C'est précisément ce que nous allons analyser dans le chapitre suivant.

## Chapitre 4. Interprétation économique de la définition juridique de la relation de franchise et ses conflits

---

Dans les trois premiers chapitres, l'étude des données empiriques nous a permis d'identifier certains désaccords, tensions et conflits existant dans les réseaux de franchise. Ce travail offre une vue d'ensemble de la situation. Dans l'introduction générale, nous avons souligné l'importance des tensions et les désaccords, voire des conflits, dans les relations humaines. Dans ce dernier chapitre, il nous est alors paru nécessaire de tenter de comprendre si ces oppositions identifiées dans ces trois premiers chapitres sont spécifiques à la relation de franchise. Autrement dit, sur ces questions, dans quelle mesure la relation de franchise se distingue-t-elle d'une relation marchande ou intégrée ?

Il nous semble ici inutile de présenter de manière empirique et juridique toutes les caractéristiques de la franchise : ces éléments sont désormais bien connus. Seule la lecture théorique de ses particularités est un préalable à notre objectif. Contrairement à l'affirmation de l'économie traditionnelle, le choix d'un mode de pilotage (« la gouvernance ») n'est pas économiquement neutre. Chaque gouvernance –le marché (commerce isolé), la forme hybride (toutes les formes de commerce organisé) et la hiérarchie (toutes les formes de commerce intégré)– présente des propriétés économiques qui lui sont spécifiques. Les avantages de chacun de ces modes de pilotage reflètent la combinaison de plusieurs facteurs tels que les attributs de la transaction (fréquence, spécificité des investissements impliqués et incertitude conjoncturelle, comportementale et technologique), le secteur d'activité ou encore l'environnement institutionnel (cadre réglementaire et juridique). La relation de franchise s'accomplit selon les modalités d'une forme hybride, intermédiaire entre une relation marchande classique et une relation de travail salarié.

Comme l'étude de 1999 le précisait, du point de vue juridique, la haute Cour de justice de la Communauté Européenne considère que le contrat de franchise est « économiquement justifié », dans la mesure où il permet au franchiseur « d'exploiter financièrement, sans engager de capitaux propres, un ensemble de connaissances qui ont fait leurs preuves » et au franchisé « d'accéder à des méthodes qu'il n'aurait pu acquérir qu'après de longs efforts de recherche et de profiter de la réputation d'une enseigne ».

Parfois, la mise en pratique de cette définition s'est principalement focalisée sur l'exploitation d'un savoir-faire qui a fait ses preuves. Elle conduit ainsi à voir le franchisé comme dupliquant la

réussite commerciale du franchiseur. Cette mise en pratique enferme le franchisé dans la seule fonction d'exécutant qu'il faut contrôler, pour s'assurer qu'il applique correctement les directives sans porter atteinte au savoir-faire comme à la marque. Dans ces conditions, le franchiseur maîtrise toutes les étapes de la fonction entrepreneuriale. Nous qualifierons cette mise en pratique de « fordiste ».

Nous voudrions suggérer ici deux limites à la mise en pratique fordiste. D'une part, elle reste trop minimaliste. En se concentrant sur l'exploitation d'un savoir-faire qui a fait ses preuves, elle évince les questions liées à la pérennité temporelle de ce savoir-faire. Celui-ci est en effet présenté comme ayant une valeur économique éternellement acquise. Elle écarte donc l'aspect dynamique de la relation de la franchise. D'autre part, cette interprétation ne nous paraît pas être complètement en phase avec l'environnement économique actuel. Ce dernier est beaucoup plus instable qu'auparavant : de nouveaux besoins de consommation sont sans cesse demandés ou offerts, même s'ils reposent généralement sur des modifications mineures de biens existants. De nombreux travaux, comme ceux de Ménard ou d'Aoki, soulignent les nouvelles nécessités d'adaptation organisationnelle que cette modification environnementale a induites. Ces travaux soulignent l'importance de mettre en œuvre, grâce à l'innovation organisationnelle, une structure adaptée aux nouveaux environnements économiques. Cependant, ces analyses concernent la firme, c'est-à-dire à la forme de gouvernance intégrée, sans envisager de telles possibilités d'adaptation de la forme hybride à laquelle correspond la franchise.

Notre étude empirique des situations conflictuelles caractéristiques des réseaux de franchise, dont les données ont été exploitées et analysées dans les précédents chapitres, nous conduit à identifier une autre mise en pratique de cette définition juridique de la relation de franchise. Nous avons alors voulu, à partir des constats empiriques, proposer une autre interprétation de la relation de franchise pour tenter de mieux tenir compte des défis actuels auxquels les réseaux de franchise sont confrontés. Cet effort de ré-interprétation constitue selon nous le préalable à la mise en place de structures ou de routines susceptibles de réduire les conflits. En effet, il pourrait être tentant de déduire de l'étude menée dans les trois premiers chapitres des moyens pour limiter les conflits. Mais ces moyens ne peuvent pas être appliqués tels quels car ils risquent d'être inadaptés. Etant inadaptés, ils seront inefficaces et non-opérationnels. Ces deux manières différentes d'envisager de la relation de franchise se révèlent en effet à plusieurs égards incompatibles : il n'est pas possible de plaquer des moyens issus d'une interprétation sur la mise en pratique de l'autre interprétation.

Cette seconde interprétation de la pratique de la franchise part du constat suivant. D'un point de vue économique, la relation de franchise peut être caractérisée par les deux faces d'une même figure : l'entrepreneur. Elle voit la mise en relation de deux entrepreneurs indépendants qui se répartissent la fonction entrepreneuriale comme ses risques : l'un commercialise un savoir-faire et l'autre assure la viabilité de ce savoir faire, c'est-à-dire sa rentabilité économique. En commercialisant le savoir-faire, les franchisés supportent un risque commercial lié à leur

emplacement, à leurs aptitudes de vente, au management de leur propre magasin, à la gestion de leur magasin, à leur politique de prix, *etc.* Ce risque est à la hauteur des capitaux qu'ils engagent. En même temps, en intégrant un réseau –et donc une marque– reconnu, les franchisés minimisent le risque de la profitabilité du savoir-faire et des produits qu'ils commercialisent comme les risques liés à l'absence de notoriété ou de lisibilité du marché. En revanche, le franchiseur supporte le risque de la profitabilité de son savoir-faire qui se traduit par l'image de sa marque, la pertinence de sa stratégie de développement pour son réseau, *etc.* De la même manière, le franchiseur minimise les risques car il n'engage pas de capitaux propres pour exploiter son savoir-faire. Ces deux dimensions d'une même fonction –l'entrepreneur– créent une *imbrication* de la première (conception et élaboration d'un savoir-faire) dans la seconde (sa commercialisation) rendant matériellement impossible leur stricte séparation. Dans ce jeu de participations croisées, le rôle de chacun se nourrit de l'activité de l'autre. C'est ici que le réseau –élément oublié de la première mise en pratique– apparaît : comme nous le verrons, il assure le partage comme la communication et maintient la cohérence du tout. Nous qualifierons cette seconde mise en pratique d'*imbriquée*.

Pour saisir l'importance de cette nouvelle interprétation, trois éléments sont essentiels : les acteurs, le savoir-faire et le réseau cristallisent les oppositions étudiées dans les chapitres précédents. Il nous est donc paru nécessaire d'analyser dans une perspective davantage théorique la relation de franchise pour tenter de mieux comprendre en quoi les conflits empiriquement constatés lui sont propres. Ce dernier chapitre, plus exploratoire, tente ainsi d'apporter un certain nombre de propositions destinées à éviter ou du moins minimiser les risques de conflits. Les trois éléments de la relation de franchise évoqués ci-dessus seront successivement analysés. Une dernière section s'intéressera aux valeurs et principes qui animent les interactions relationnelles et organisationnelles au sein du réseau.

## SECTION 1. LES ACTEURS : DEUX ENTREPRENEURS INDEPENDANTS IMBRIQUES

La mise en pratique fordiste de la relation de franchise a essentiellement insisté sur la duplication d'un savoir-faire. Dans ce cas, le franchiseur est tenu de former le franchisé pour qu'il puisse exploiter correctement ce savoir-faire. Afin de s'assurer de la conformité du droit d'usage ainsi délégué au franchisé, le contrat de franchise va expliciter les restrictions à sa liberté économique qu'il devra respecter, comme le choix des fournisseurs. En même temps, le contrat stipule également les obligations du franchiseur à l'égard du franchisé. Ce dernier doit recevoir assistance et conseils et plus généralement doit bénéficier de tous les éléments concourant à la « réitération de la réussite commerciale » du franchiseur (Leloup 2000). Le lien contractuel entre les parties organise la division

des tâches entre elles, prévoit les flux monétaires en échange des flux de richesses mis à disposition et encadre l'arrivée à terme du contrat<sup>1</sup>.

Cette représentation paraît trop restrictive sur deux aspects importants des acteurs de la relation de franchise. D'une part, elle associe les royalties versées par le franchisé au coût de cette formation et de cette exploitation. Le franchisé paie pour pouvoir exploiter un savoir-faire reconnu. Cette relation se restreindrait en définitive à une relation marchande et tairait ainsi toute la dimension risquée propre à toute entreprise, créant des opportunités de conflits liés au manque de reconnaissance du rôle d'entrepreneur du franchisé. D'autre part, le partage des connaissances semble ne s'opérer que dans un seul sens : du franchiseur vers le franchisé. Cette interprétation justifie ainsi un contrôle de type fordiste des franchisés. Elle peut aussi conduire le franchiseur à délaissé sa qualité d'écoute vis-à-vis du franchisé puisque ce dernier n'aurait rien à lui apprendre dans cette relation commerciale, et en particulier sur son savoir-faire. Le franchisé demeure cantonné à un rôle d'élève. En présentant le franchisé comme un acteur passif qui n'apprend, n'apporte ou ne produit rien par lui-même, elle évince son caractère entrepreneurial. Cette représentation demeure très proche de la relation de subordination entre le salarié et son employeur. Ces deux conséquences sont donc susceptibles, d'une part, de cacher les éléments qui constituent, selon nous, l'originalité de la relation de franchise. D'autre part, elles ouvrent des possibilités de conflits liées aux ressources humaines identifiés dans les chapitres précédents. Il est nécessaire de tenir compte de ce double partage, au niveau des risques comme au niveau des connaissances. Ce double partage conduit à une double imbrication que nous allons étudier dans cette première section.

### 1.1. Le franchisé comme entrepreneur

Revenons donc à la mise en pratique *imbriquée* de la définition juridique de la relation de franchise. La relation de franchise réunit deux entrepreneurs. Le franchiseur aide des entrepreneurs franchisés à développer une entreprise commerciale rentable sans supporter tous les risques, notamment ceux du démarrage, d'une telle entreprise. Dans ce cas, la relation de franchise correspond à un partage des fonctions et des risques de l'activité entrepreneuriale. La relation de franchise est donc radicalement différente d'une relation salariale qui se caractérise par une relation de subordination. Dans la relation de franchise, une telle relation de subordination –i.e. une relation hiérarchique– est totalement absente puisqu'il s'agit de deux personnes indépendantes entre lesquelles existe une relation d'autorité.

La sphère de compétence du franchisé est la commercialisation d'un savoir-faire tandis que celle du franchiseur, propre à l'évolution de long terme du réseau, est la diffusion, la transmission et le maintien de la profitabilité du savoir-faire. Dans la mesure où chaque partie reçoit un espace exclusif de prérogatives, cette coopération repose sur une double délégation d'autorité. Chaque agent a ainsi

---

<sup>1</sup> Il s'agit, par exemple, des clauses post-contractuelles ou des conditions de renouvellement du contrat.

autorité dans sa sphère de compétence et la répartition des tâches repose sur une délégation réciproque du pouvoir de décision. Ce double caractère de la délégation n'apparaît pas dans les interprétations habituellement disponibles de la franchise, qui n'en considèrent qu'une seule : le franchiseur a délégué l'exploitation de son actif au franchisé. En revanche, la délégation octroyée par le franchisé au franchiseur est assez peu considérée ou interprétée comme appartenant aux obligations du franchiseur.

Cette interprétation n'est pas sans incidence sur les oppositions identifiés précédemment. Considérer que le franchisé dispose d'une sphère de compétence propre, et reconnaître donc qu'il a autorité dans cette sphère, contribue à limiter les conflits pouvant être générés par un contrôle fordiste. Les problèmes de management identifiés dans le chapitre 3 peuvent ainsi être évités.

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

Le respect de l'indépendance du franchisé comme du franchiseur nécessite alors que la relation de franchise ne soit pas calquée sur une relation salariale de subordination. Le franchisé est appelé à une participation active à l'activité entrepreneuriale. Il n'est nullement un agent qui *achète* un savoir-faire mais qui paie pour minimiser ses risques et aide ainsi le franchiseur à minimiser les siens. Se pose donc ici la question des rapports entre agents au sein du réseau de franchise et des mesures de contrôle. Il ne saurait exister de contrôle au sens fordien du terme dans la relation de franchise – ce point a été évoqué dans le chapitre 3. La relation de franchise s'apparente alors à celle d'une double autorité liée à des indépendants qui s'associent.

### 1.2. Le partage des connaissances

Le second partage qui se trouve au cœur de l'interprétation *imbriquée* de la relation de franchise touche aux connaissances. C'est ici que se retrouve le rôle attribué au manager de réseau.

Le manager, s'il existe, est un vecteur de circulation de l'information et une aide pour la résolution des problèmes pratiques. Son rôle n'est pas celui du contrôleur fordien mais d'un animateur de réseau, intermédiaire entre le concepteur du savoir-faire (le franchiseur) et celui qui le commercialise (le franchisé). Grâce aux informations communiquées par les franchisés, le franchiseur

obtient ainsi des retours sur l'adéquation de son savoir-faire à la demande. Les franchisés sont en effet susceptibles d'apporter des suggestions comme des informations sur la demande pour améliorer ce savoir-faire. Il ne s'agit pas ici que le franchisé remplace le franchiseur dans ses attributions mais qu'il participe à l'ouverture d'un espace de réflexions communes portant sur d'éventuelles adaptations<sup>2</sup> – nous y reviendrons dans la section 4.3. Les deux acteurs de la relation conservent ainsi leur autorité dans un domaine précis de l'activité entrepreneuriale : l'un, le commerce et l'autre, la créativité. La relation de franchise apparaît ainsi comme un partage particulier des connaissances.

Cette interprétation assouplit considérablement la vision stricte de la relation issue de la mise en pratique fordiste. Cet assouplissement n'est pas synonyme d'appauvrissement. Le franchisé, en permanence dans son magasin, acquière des informations sur la pertinence du savoir faire, informations dont le franchiseur, qui n'exploite pas toujours un magasin directement en propre, ne dispose pas : le franchisé possède ainsi une information et une sphère de connaissances. En revanche, il n'a pas directement la possibilité d'avoir une vision globale du réseau, de l'évolution de la marque ou de certaines tendances de son marché. Par conséquent, il existe aussi un partage des connaissances relatives au *court terme* et relatives au *long terme*<sup>3</sup>.

Cette reconnaissance de deux sphères d'autorité imbriquées dans la relation de franchise modifie donc considérablement les attributions de chacun. Mais il ne s'agit pas ici de reconsidérer uniquement la relation entre franchiseur et franchisé. Notre interprétation touche à la dynamique de la relation. Il existe toujours un apprentissage mais il est cette fois-ci dual. Cette imbrication nécessite de reconsidérer la relation de chacun –manager inclus.

La prise en compte de ce partage de l'activité entrepreneuriale met en évidence l'imbrication entre les deux parties qui permet de caractériser la relation de franchise comme *deux entrepreneurs indépendants imbriqués*. La relation de franchise est alors susceptible de générer des conflits spécifiques à deux niveaux : d'une part, le respect de l'indépendance des deux parties et d'autre part, le savoir faire. Ces deux niveaux cristallisent l'ensemble des conflits que nous avons analysés dans les chapitres précédents. La relation n'est plus à sens unique et valorise d'autant mieux le travail de chacun : le franchisé dans son activité de commercialisation et le franchiseur dans son travail de création du savoir-faire. Elle acquière ainsi une dynamique qui évite que le franchisé n'ait plus rien à apprendre du franchiseur car le savoir-faire est ainsi plus à même d'évoluer, comme la section suivante le suggère, et ouvre un nouvel espace d'échange : les connaissances que les franchisés peuvent apporter au franchiseur sur la commercialisation de son savoir-faire.

---

<sup>2</sup> Voir également le chapitre 3.

<sup>3</sup> Notons que nous retrouvons, à travers ces zones de compétence spécifiques, certaines caractéristiques d'une forme organisationnelle qualifiée de multidivisionnelle par Alfred Chandler. Celle-ci, comme l'explique Ménard (1993, pp.92-93), se caractérise par la dissociation des décisions opérationnelles de court terme et des décisions stratégiques.

## SECTION 2. LE SAVOIR FAIRE, UNE VALEUR ECONOMIQUE PERISSABLE

Comme le chapitre 3 l'a expliqué, l'analyse des situations conflictuelles a suggéré l'existence de deux catégories de réseaux qui coexistent : d'une part des réseaux schumpeteriens —caractérisés par les dynamiques d'innovation qu'ils ont instaurées— et d'autre part des réseaux non-schumpeteriens, caractérisés par des difficultés liées à des formes de déclin qualitatif ou quantitatif. Ce constat pose donc, en dernier ressort, la question de la valorisation du savoir-faire dans les réseaux de franchise.

### 2.1. L'innovation, un attribut de la relation de franchise

On sait que le savoir-faire et la notoriété de la marque sont deux actifs ou investissements spécifiques<sup>4</sup> impliqués dans la relation de franchise. Leur spécificité entraîne une perte de valeur en cas d'usage alternatif (Allam et Le Gall 1999). Ils constituent l'origine de la quasi-rente, atout concurrentiel de la franchise par rapport à l'organisation du commerce isolé.

Il faut cependant considérer le savoir-faire comme une ressource épuisable qui possède une durée de vie finie. Par conséquent, la profitabilité du savoir-faire est limitée dans le temps. Les causes de son obsolescence économique peuvent être multiples. Un choc concurrentiel s'accompagnant de l'arrivée de nouveaux acteurs dans le secteur, en phase avec de nouvelles attentes de la clientèle<sup>5</sup>, peut accélérer de façon prématurée l'obsolescence économique du savoir-faire. On peut également assister à la disparition du marché qui correspond à une évolution structurelle nationale ou aux caractéristiques sociologiques de la clientèle. Autrement dit, le franchiseur n'a pas anticipé les transformations du marché. Fort des premiers succès de son concept, il est alors frappé de myopie et rate, au cours du temps, les rendez-vous importants du développement du réseau comme du produit. Cet épuisement de la valeur du savoir-faire accompagne en effet le réseau dans son développement.

Initialement, pour construire un réseau en franchise, le franchiseur-entrepreneur dispose d'un savoir-faire à forte valeur ajoutée mais la notoriété de la marque est encore assez faible<sup>6</sup>. Grâce à l'exploitation de ce savoir-faire, la notoriété se construit mais dans le même temps —comme on l'a vu— le savoir-faire est une valeur économique périssable. Il s'agit ici d'examiner les mécanismes de production de richesse afin d'identifier la place et la nécessité de l'innovation dans leur déclenchement pour maintenir le savoir-faire et la notoriété de la marque. Trois étapes successives apparaissent.

---

<sup>4</sup> Au sens de l'économie des coûts de transaction.

<sup>5</sup> L'exemple du marché du jouet nous a été indiqué par un expert de la Fédération Française de la Franchise. Ce marché a vu l'arrivée de grands groupes américains (Toys'R Us) qui ont été la cause de l'effondrement des parts de marché des ventes en papeterie. La clientèle s'est vu offrir des espaces de vente plus grands réunissant une diversité de produits plus attractive.

<sup>6</sup> Bien que certaines marques existent avant le réseau de franchise, nous faisons ici l'hypothèse que la marque ou l'enseigne n'est pas antérieure au lancement du réseau de franchise. Cependant, un franchiseur peut avoir une autre expérience de commerce organisé ou intégré avant d'adopter cette forme d'organisation. Dans ce cas, les résultats avancés ici ne peuvent pas toujours être vérifiés car le lancement de la franchise pourra s'appuyer et consolider sa croissance sur la notoriété d'une marque existante.

Au cours de la première étape, après avoir mis au point et exploité son savoir-faire, le franchiseur décide, pour des raisons que l'on connaît bien<sup>7</sup>, de valoriser son actif dans le cadre d'une franchise. Il doit alors recruter des franchisés, leur transmettre ce savoir-faire et mettre à leur disposition tous les signes commerciaux distinctifs de sa réussite commerciale. Cependant, bien que le franchiseur ait déjà expérimenté commercialement son savoir-faire, la notoriété de la marque ne constitue pas encore un actif économique : c'est un capital en construction.

Lors de la deuxième étape, si le savoir-faire correspond aux attentes d'une clientèle, la notoriété de la marque s'accroît. Le savoir-faire étant une valeur économique nécessairement épuisable, sa capacité à maintenir le flux de richesse qu'il est censé produire sera réduite. En effet, plusieurs événements peuvent favoriser ou accélérer son obsolescence économique : l'arrivée de nouveaux concurrents, une clientèle aux attentes différentes, *etc.* Il se peut que pendant un moment, les conséquences pratiques (ralentissement des ventes) de l'épuisement de la valeur du savoir-faire soient masquées par la stabilité de la notoriété de la marque. En effet, de nouveaux concurrents sont apparus mais le franchiseur disposant de l'avantage du premier arrivé peut encore jouir d'une certaine fidélité de la clientèle. Son positionnement de marché peut également constituer une « niche » dont il est difficile de le déloger. De plus, le changement des préférences des clients se fait avec certains décalages temporels ; il existe notamment des habitudes de consommation, des particularités locales à l'origine de ce décrochage entre la valeur du savoir-faire, qui décroît, et la notoriété de la marque. Enfin, si la notoriété de la marque ne parvient pas à neutraliser les effets de l'obsolescence du savoir-faire il y aura une perte de la rentabilité des investissements. Alors, la notoriété et le savoir-faire s'épuisent au même rythme et le réseau connaît une phase de déclin.

Au cours de la troisième étape, deux possibilités s'ouvrent. D'une part, le réseau doit réagir vite et des processus d'innovation ont été engagés dès le milieu de l'étape précédente. Le réseau a su trouver et mobiliser ses capacités d'anticipation. Il doit notamment avoir des ressources financières et relationnelles en interne pour répondre aux premiers mécontentements des franchisés, qui commencent en effet à constater la perte de vitesse de leur affaire. Le contenu du savoir-faire est modifié, incorporant des innovations, plaçant ainsi à nouveau le réseau en phase de développement. D'autre part, le réseau qui n'a pas entrepris de recherches innovantes et qui s'est seulement efforcé d'entretenir le savoir-faire est alors fortement handicapé pour répondre au plus vite aux nouvelles exigences et évolutions plus structurelles du marché et garantir la rentabilité des investissements. Dans ces conditions, l'apparition de situations conflictuelles devient assez prévisible. Un tel cas de figure revient donc à s'interroger sur le sens que prend alors l'accord passé entre le franchiseur et les franchisés. En effet, une dépréciation du savoir-faire pose la question de la justification même du versement par le franchisé de la redevance. Cette dynamique conflictuelle naissante risque alors de se voir entretenue et amplifiée par des conflits relatifs au cœur même de la relation.

---

<sup>7</sup> Voir Dnes (1996) pour une synthèse sur les raisons d'être théoriques de la franchise.

En résumé, le savoir-faire, nécessairement présent au cours du lancement du réseau —et, plus généralement, à un moment quelconque du temps— connaît une dépréciation inéluctable. En cas de dépréciation *effective*, de nombreuses conséquences viennent frapper le réseau. Les produits ou services qui ont permis de bâtir sa réputation et d'attirer des candidats franchisés se voient rattrapés ou dépassés par des concurrents. Inexorablement, un non-renouvellement du savoir-faire se traduit alors par un déclin de la profitabilité —ce qui favorise le déclenchement de dynamiques conflictuelles— voire par des phases de repli ou de déclin quantitatif (baisse du nombre de points de vente).

L'innovation —qui, comme nous l'avons constaté dans le chapitre 3, est aujourd'hui à l'œuvre dans une partie des réseaux— peut garantir une certaine rentabilité. Il existe ainsi un scénario qui maintient en permanence le réseau en régime de croissance et selon lequel l'innovation devient une pratique courante. Celle-ci est mise en place avant les premiers signes économiques d'épuisement du savoir-faire. Le franchiseur devient alors « le leader de l'innovation » par opposition au cas où il demeure « un gestionnaire du savoir-faire ».<sup>8</sup> De manière générale, sans effort d'innovation du franchiseur —c'est-à-dire sans valorisation non seulement de ce rôle de leader de la dynamique innovationnelle mais aussi de la valeur même du réseau dans son ensemble—, les avantages concurrentiels de la franchise sont affectés.

### 2.3. Les risques de hold-up

Cette vision plus dynamique modifie notre compréhension de la valeur économique des royalties. Le franchisé verse des royalties pour acquérir le savoir faire. Grâce à son savoir faire, le franchiseur assure donc la profitabilité du franchisé qui, en retour, valorise ce savoir-faire grâce à son exploitation. Du point de vue économique, les royalties représentent le prix de la minimisation du risque. La franchise perd ainsi son critère essentiellement marchand dans lequel l'interprétation fordiste le confinait pour revêtir ses habits d'une relation entrepreneuriale. Elle limite considérablement certaines possibilités de conflits<sup>9</sup>.

Comme nous l'avons expliqué ci-dessus, la mise en pratique de la relation de franchise s'est focalisée sur la « duplication de la réussite » et l'exploitation d'un savoir-faire qui apparaissait figé. Rien ne semblait justifier une remise en cause de ce savoir-faire puisqu'il était considéré comme ayant fait ses preuves. Or, il nous semble que l'innovation est inscrite de fait dans le contrat de franchise puisque la relation de franchise repose sur une logique visant à dupliquer à grande échelle un savoir-faire. Il n'est pas exclu que ce processus d'innovation puisse conduire à terme à abandonner son

---

<sup>8</sup> Le cas de figure retenu est polaire. D'autres configurations (moins accidentées) sont possibles.

<sup>9</sup> Beaucoup de conflits trouvent leur origine dans l'absence de rentabilité de l'exploitation du savoir faire. Ce problème canalise souvent les autres difficultés.

savoir-faire initial et à en développer de nouveaux<sup>10</sup>. Dans un environnement relativement stable, la mise en pratique traditionnelle visant à conserver le même savoir-faire n'avait pas nécessairement de conséquences économiques préjudiciables : un produit comme une innovation jouissaient d'une durée de vie relativement longue. Dans ces conditions, le franchiseur pouvait restreindre son activité à la gestion d'un savoir-faire qui avait fait ses preuves. En revanche, aujourd'hui, l'environnement économique plus heurté raccourcit la durée de vie des produits comme des innovations. Dans ce cas, le franchiseur ne peut plus restreindre son activité à la gestion de son savoir-faire : il est obligé d'innover pour conserver la rentabilité de ses franchisés. Par conséquent, sa fonction entrepreneuriale de création est beaucoup plus sollicitée. Nous touchons ici principalement à deux types de conflits : la rentabilité des franchisés et le dynamisme du réseau.

Or, le franchisé a délégué au franchiseur la capacité de faire évoluer le savoir-faire et de « coller » au marché. Cette attente constitue l'une des motivations à donner sa confiance au franchiseur et à accepter que celui-ci détienne les ressorts du maintien de la rentabilité des investissements consentis par le franchisé. Cette révision continue du savoir-faire évite les risques de « hold up » et les conflits qui l'accompagne.

Le franchisé supporte en effet un risque de hold-up. Comme l'expliquent Milgrom et Roberts (1990), quand, après avoir fait un investissement, les parties prenantes d'un contrat craignent d'avoir à se conformer plus tard à des dispositions qui leur seront désavantageuses, on parle d'un problème de *hold-up*. Ce problème montre qu'en faisant des investissements spécifiques importants, les franchisés qui ont investi s'exposent à l'opportunisme<sup>11</sup> post-contractuel du franchiseur. Celui-ci peut en effet ne pas actualiser son savoir-faire et ne pas assurer ainsi la rentabilité des investissements réalisés par les franchisés. De plus, s'il n'investit pas pour maintenir la rentabilité de son savoir faire, le franchiseur touche les royalties sans permettre au franchisé d'amortir son investissement. Les royalties conservent leur raison d'être uniquement si ce savoir-faire se renouvelle.

### SECTION 3. LE RESEAU : DU FACE-A-FACE CONTRACTUEL AU COLLECTIF

Les inadaptations analysées au cours des chapitres précédents concernent les ressources humaines impliquées dans la relation de franchise, la présence, le rôle et le cadre d'exercice des managers, mais aussi, et plus généralement, les choix stratégiques opérés par les réseaux. Mais on peut aller plus loin : ces inadaptations ne sauraient être considérées comme indépendantes les unes des autres. Il est ainsi frappant de constater que les réseaux confrontés avec le plus d'acuité à l'existence de conflits sont ceux qui connaissent une propension à l'existence de clans de franchisés, une absence de managers,

<sup>10</sup> Par exemple, McDonald's est passé de la restauration rapide d'hamburgers à une restauration rapide plus diversifiée : les magasins peuvent commercialiser d'autres produits que les hamburgers, comme les pizzas ou les petits-déjeuners. Le savoir-faire n'est plus directement lié à la restauration rapide de hamburgers mais à la qualité de la restauration rapide en général qui conduit à une modification de ses activités et de l'image de marque du réseau.

des problèmes de recrutement, des problèmes de renouvellement de leurs stratégies de développement. Cette convergence ne saurait être la manifestation d'un pur hasard : ces indices conduisent à l'identifier un dénominateur commun, c'est-à-dire des principes et valeurs sur lesquels l'ensemble du fonctionnement d'un réseau se fonde. Ce dénominateur commun revêt deux aspects inséparables : le choix d'une structure de réseau comme le choix —implicite ou explicite— d'une culture de réseau.

Force est ainsi de constater que les conflits générés par les « effets de clan » restent, souvent, le résultat d'une prise en compte insuffisante de choix organisationnels visant, justement, à limiter l'hétérogénéité des membres du réseau. Cette notion de choix organisationnels recouvre ici deux éléments : la culture de réseau et le mode de recrutement des franchisés. Nous avons ainsi pu constater qu'une culture de réseau forte, parfaitement gérée par le franchiseur, vise à fédérer les franchisés —même s'ils sont nécessairement différents. Mais il s'agit immédiatement de souligner un élément crucial : une telle culture de réseau ne parvient à se mettre en place que dans un temps relativement long. Il appartient donc au franchiseur, garant de la relation qui, à long terme, le lie aux franchisés, de fédérer ses partenaires autour d'un projet cohérent accompagné de choix organisationnels permettant de fédérer les franchisés<sup>12</sup>.

Comme nous l'avons évoqué dans l'introduction de ce chapitre, la mise en pratique traditionnelle de la franchise se fonde sur une représentation fordiste des activités économiques, c'est-à-dire sur une séparation nette de ce qui entre dans le domaine strict de compétence des uns et des autres en terme d'activité économique. Cette mise en pratique a ainsi souvent conduit à réduire la relation de franchise à un face-à-face contractuel, conduisant à négliger la dimension collective de la franchise : le réseau. Or, cette dimension est inséparable du double aspect de la relation entrepreneuriale. Il assure le partage de la connaissance et souligne l'idée d'imbrication évoquée ci-dessus. Se pose donc ici la question de la définition du réseau que l'interprétation imbriquée suppose.

### 3.1. L'externalité positive du réseau

Bien qu'aucun lien contractuel ne vienne confirmer son existence et surtout définir l'appropriation de sa valeur, le réseau est une composante centrale de la dynamique de la franchise. Cette force collective alimente la notoriété de la marque au bénéfice de tous les relais du réseaux (les points de vente). Chaque partie (franchiseur, franchisé) possède donc des obligations à l'égard du réseau. Certaines sont explicitement stipulées dans le contrat bilatéral : par exemple, le franchisé doit respecter le savoir-faire pour ne pas nuire à la valeur de la marque. Toute malveillance de la part d'un maillon du réseau peut effectivement avoir des retombées préjudiciables à l'ensemble. Pour les mêmes raisons, le franchiseur

---

<sup>11</sup> L'opportunisme peut ici se définir comme un manquement volontaire ou involontaire à ses engagements.

a notamment la responsabilité de veiller à la qualité des nouveaux entrants (chapitre 2)<sup>13</sup> ainsi qu'à définir et faire respecter les conditions de sortie des franchisés. En assumant cette responsabilité, il défend le rendement économique du réseau. Cette valorisation correspond à la création d'une richesse non contractuellement appropriable de manière exclusive par une des deux parties.

On a vu, notamment au cours des précédents chapitres et à plusieurs reprises lors des entretiens réalisés, que les défaillances du franchiseur lors du recrutement du nouveau franchisé favorisent à terme à une situation conflictuelle. D'une part, certains réseaux n'adoptent aucun critère objectif de recrutement. D'autre part, lorsque des procédures précises ont été définies, elles ne sont pas toujours respectées. Or, même si à la suite de cette indiscipline comportementale, les oppositions ne se diffusent pas à l'ensemble du réseau et restent localisées, elles ont un coût économique. Certains nouveaux franchisés se révèlent inaptes à assurer cette fonction et sont ainsi conduit à la faillite. Le réseau est alors victime d'un mauvais recrutement. L'inadaptation du nouveau franchisé porte atteinte à la réputation du réseau –notamment si la séparation a donné lieu à un règlement devant les tribunaux– et les conséquences internes (auprès des franchisés du réseau) comme externes (les franchisés candidats) peuvent être coûteuses. L'engagement du franchiseur à l'égard du réseau est entaillé.

Se produit alors un phénomène analogue à celui qui est connu en économie sous le nom de « loi de Grescham ». Celle-ci, énoncée dans le domaine monétaire, stipule que « la mauvaise monnaie chasse la bonne ». Dans le cas qui nous préoccupe, le principe est le même : « les mauvais franchisés chassent à terme les bons ». En effet, la connaissance de telles difficultés rebuterait d'éventuels entrants à rejoindre le réseau. A ceci se conjugue le fait que les franchisés déjà en place voient leurs motivations à rester dans le réseau amoindries. A terme, les effets cumulatifs du phénomène s'amplifieraient et la pérennité du réseau serait alors menacée car il ne regrouperait que des « franchisés à problème ou peu dynamiques » ; les autres auraient déjà quitté le réseau ou ne l'auraient même pas rejoint en connaissance de cause.

### 3.2. Le réseau comme valeur économique collective

Le réseau représente donc une valeur économique à part entière : il est à l'origine d'une « externalité positive intangible » que personne ne peut revendiquer comme sienne et pourtant, dans le même

---

<sup>12</sup> De plus, nous avons observé dans certains réseaux des effets de parrainage entre des franchisés appartenant à des générations différentes.

<sup>13</sup> La relation de franchise peut attirer des franchisés investisseurs –au sens de placer son argent comme on pourrait le faire sur un marché financier– comme des entrepreneurs. Il s'agit là de deux logiques économiques radicalement différentes. Le premier adopte une vision de court terme et s'intéresse à la rentabilité immédiate de son capital. Il va donc minimiser ses risques et son investissement financier mais aussi temporel. Le second procède d'une vision de plus long terme et il ne cherche pas à restreindre son engagement dans cette activité. C'est pour cette raison que les critères de recrutement étudiés dans le deuxième chapitre sont importants. Ils sont un moyen de déceler le comportement opportuniste des investisseurs qui, une fois leur rendement atteint, vont quitter le réseau.

temps, la négligence de l'une des parties<sup>14</sup> au processus de valorisation du réseau inverse ses effets bénéfiques. Des « externalités négatives » se produisent alors qui, bien que toujours intangibles, se signalent très vite par une baisse des ventes ou par un rattrapage de la concurrence puis par une sous-valorisation des investissements réalisés. Ainsi, bien qu'au départ, la définition juridique de la franchise nous conduise à constater l'importance du face-à-face contractuel entre les parties, il est central d'adopter une vision du collectif qui se construit par la succession et l'historique des relations bilatérales. C'est en effet à travers le réseau que chaque franchisé est engagé (il ne s'agit pas d'un engagement contractuel) vis-à-vis des autres franchisés, le pivot de cet engagement implicite étant le franchiseur.

L'innovation analysée ci-dessus s'interprète aussi comme un mécanisme permettant de dépasser l'obsolescence économique du savoir-faire et d'afficher auprès des futurs franchisés une capacité à maintenir la profitabilité. En procédant de la sorte, le réseau conserve un pouvoir d'attraction fort et le franchiseur se heurte moins aux difficultés de recrutement énoncées auparavant. Il renforce ainsi la notoriété de la marque et la motivation à rejoindre le réseau (ou y rester) s'en trouve facilitée. Le coût d'investir dans cet actif périssable pour le futur franchisé doit être jugé à l'aune du montant de richesses qu'il peut au cours du temps générer. L'innovation constitue pour le candidat à la franchise une garantie –certes épuisable en l'absence d'innovation répétée– de ne pas investir à perte. En affichant cette exigence d'adaptabilité renouvelée, le réseau drainera également des candidats dont les aptitudes commerciales seront plus en conformité avec les orientations du réseau.

L'atout concurrentiel permettra également de conserver au sein du réseau des franchisés dynamiques. En effet, l'innovation crée une « prime » à rester dans le réseau car en cas de départ, l'ancien franchisé –quelle que soit son activité après le terme du contrat– perdra immédiatement le supplément de valeur conférée par l'atout concurrentiel induit par la capacité à innover du réseau. Il s'agit ici de faire en sorte que la dépendance économique soit une force de pérennité de la relation et non une source de tensions. L'innovation permet en particulier de dépasser l'obsolescence du savoir-faire, origines du conflit. Celle-ci passe dans un premier temps par l'entretien du savoir-faire puis dans un second temps par son renouvellement. Le réseau doit savoir se reconverter et reconsidérer sa stratégie de développement. Mais l'innovation ne se décrète pas : elle est aussi le résultat d'un système qui la suscite, la produit et parvient à la transformer en réussite commerciale.

#### SECTION 4. LE SAVOIR ETRE DU RESEAU COMME ELEMENT FEDERATEUR

C'est ici que la dimension collective de la franchise mentionnée à la section 1 prend son importance. Les échanges ne peuvent en effet se produire sans structure et sans partage d'un ensemble de valeurs communes. Ainsi des modalités d'interaction doivent être organisées pour produire et diffuser les

---

<sup>14</sup> Nous avons mis l'accent sur cette responsabilité du franchiseur en raison de ses conséquences économiques.

connaissances<sup>15</sup>. L'innovation organisationnelle à mettre en place doit encore être conforme à l'esprit de la franchise : des *indépendants imbriqués*.

#### 4.1. Environnement économique et formes organisationnelles du réseau

Les oppositions empiriques formulées au cours des chapitres précédents, notamment celui de la présence d'instances internes de communication<sup>16</sup> aux caractéristiques précises (chapitre 3) et de situations conflictuelles, exigent désormais une analyse interprétative.

Les travaux d'Aoki (1986, 1990)<sup>17</sup> fournissent une explication théorique susceptible d'éclairer ces constats. Cet auteur cherche à rendre compte de la détermination des formes organisationnelles – à partir d'observations empiriques dans l'industrie automobile – par la caractérisation de l'environnement économique. Il retient une explication du choix de la forme organisationnelle qui trouve son origine dans le degré d'incertitude affectant la demande et dans la variété de l'offre. Il montre alors que si la demande est incertaine et l'offre fortement diversifiée, la structure organisationnelle adéquate est de type J par opposition à la firme H<sup>18</sup> qui prévaut plutôt lorsque la demande est stable et l'offre peu diversifiée. L'organisation de type J mobilise davantage les compétences des agents économiques dans les domaines du partage des informations par une circulation horizontale de celles-ci – par opposition à une circulation verticale de type hiérarchique. Ce flux informationnel est alors transmis plus vite entre les maillons du réseau et contribue à construire une connaissance partagée. Cet espace commun de communication est de nature à coordonner de manière plus efficace les attentes d'une clientèle versatile et à s'adapter aux changements quantitatifs de la demande. Des interactions plus transversales (moins hiérarchiques) et beaucoup plus informelles génèrent effectivement une plus grande réactivité des agents économiques. Cela passe par des apprentissages d'expérience par opposition à des apprentissages de routine (Foray 2000). Les échanges d'expériences entre membres de l'organisation constituent un élément essentiel pour réduire les coûts d'adaptation induits par l'environnement économique. C'est pourquoi les procédures d'interaction relationnelle doivent permettre des convergences décisionnelles des acteurs. Un ensemble de règles comportementales et de valeurs nécessaires à l'action seront alors spécifiques à l'organisation productive : il s'agit de sa culture d'entreprise. Finalement, l'exploitation des externalités

---

<sup>15</sup> Par exemple, les conventions annuelles de réseau constituent des moments privilégiés d'échange des expériences.

<sup>16</sup> Cela peut prendre la forme d'une association de franchisés ou de conventions annuelles.

<sup>17</sup> Koike (1987, 1990) met davantage l'accent sur la qualité des compétences dans les organisations productives.

<sup>18</sup> L'opposition entre firme J et firme H s'organise à partir du critère de structure d'échange d'information. Dans la firme H, la répartition du travail se fait suivant des principes de spécialisation rigides, en fonction de standards préétablis. La coordination est donc hiérarchique. Dans la firme J, au contraire, la division du travail est souple et flexible. La rotation des tâches est pratiquée, l'idée étant de consacrer du temps à des échanges d'information. La coordination ne se fait donc pas de manière hiérarchique. En outre, dans la firme H, le mode fortement hiérarchique et autoritaire de répartition des fonctions jouant sur les gains de spécialisation, la distinction entre travail de conception et d'exécution est fortement affirmée. Dans la firme J, des procédures souples et « transfonctionnelles » de coordination tendent à estomper l'opposition entre travaux de conception et d'exécution.

informationnelles par les membres de l'organisation permet de créer un actif humain plus collectif et spécifique. Autrement dit, son usage hors de l'organisation doit s'accompagner d'un coût tel qu'il annule le gain espéré des tentatives d'appropriation individuelle.

Bien que cet auteur ne se soit pas intéressé à la franchise, nous proposons d'utiliser sa grille d'analyse pour rendre compte des situations empiriques qui sont les nôtres. En effet, la pertinence de cette grille de lecture peut être confirmée par l'accent théorique mis sur l'importance de l'environnement économique dans le choix des structures de réseau.

Nous pouvons alors formuler la proposition suivante : les situations moins conflictuelles en présence d'instances de communication et de partage d'information décentralisée seraient le résultat d'une *adéquation entre les caractéristiques de la forme organisationnelle du réseau et les caractéristiques de l'environnement économique identifié dans le chapitre 3*. A l'inverse, si de telles instances de partage des informations et des connaissances n'existent pas ou sont seulement les prérogatives de certains maillons du réseau –organisation H selon Aoki–, on assisterait à une dynamique plus conflictuelle. La structure organisationnelle de type H ne peut en effet permettre les décisions coordonnées induites par les contraintes de l'environnement économique et les innovations plus fréquentes qu'elles appellent. La circulation verticale des flux d'information dans cette forme H repose effectivement sur une très forte spécialisation des connaissances et de leur localisation. La supériorité d'une telle organisation est fondée sur des gains issus de la spécialisation de chacun mais elle n'est vérifiée que dans à un environnement stable et dans lequel la diversité de l'offre est faible. Cette forme organisationnelle génère donc une culture d'entreprise différente, fondée sur la capacité à respecter les procédures et non sur la capacité à en inventer de nouvelles.

#### 4.2. Des contraintes liées à ces imbrications maîtrisables

Un réseau imbriqué a également ses propres contraintes qui, si elles sont ignorées ou sous-estimées, peuvent conduire à des déséquilibres et à terme déboucher sur des situations conflictuelles. Par exemple, il n'est pas possible que l'une des figures de l'activité entrepreneuriale avance plus vite que l'autre. Par ailleurs, les rythmes auxquels les organisations productives innovent ne sont pas neutres économiquement. Une accélération mal maîtrisée de ces processus peut aussi signifier une « indigestion aux changements ». En effet, les ressources dédiées aux processus d'innovation mobilisent presque essentiellement des qualités humaines qui ne sont pas données une fois pour toutes et dont le perfectionnement exige aussi du temps (chapitre 2). Il s'agit donc de favoriser et d'entretenir une culture d'entreprise fondée sur l'innovation. On retrouve ici l'importance de la communication. Celle-ci est indispensable pour assurer un rythme d'avancement commun permettant de prévenir toute évolution heurtée. De telles évolutions ressenties par l'une des parties s'accompagnent nécessairement de désaccords ou tensions qui, par manque de communication,

débouchent sur un conflit. Il est donc nécessaire de conserver la cohérence globale du réseau et d'éviter les changements heurtés.

Comme les deux parties sont imbriquées dans la fonction entrepreneuriale, l'une ne peut pas être isolée de l'autre. Il est donc nécessaire de mettre en place des modalités collectives permettant de fédérer les synergies pour innover. Cette dynamique du réseau peut être assurée par les associations de franchisés évoquées dans le chapitre 3. Ces associations sont des vecteurs de communication – comme de médiation interne. Il y a également d'autres modalités comme des rendez-vous annuels entre franchisés et franchiseur pour établir des bilans personnalisés, définir des plans de progression et déterminer des besoins en formation. Cela permettrait de satisfaire notamment la demande de certains franchisés visant à maintenir le face-à-face bilatéral avec le franchiseur. Ce dernier bénéficierait ainsi un retour plus direct des informations.

Si la mise en pratique traditionnelle de la franchise s'est développée et focalisée sur un *savoir-faire* qui devait être aisément identifiable et formellement transmissible à l'aide d'un manuel, une interprétation imbriquée conduit à adjoindre à ce *savoir-faire* un *savoir être* plus intangible. Celui-ci se construit par un savoir relationnel et organisationnel construit à l'aide de la participation et des échanges entre les membres du réseau. La mise en relation des expériences et des connaissances de chaque marché local participe à l'élaboration des stratégies et de leur révision. La structure organisationnelle recherchée doit reposer sur une participation collective des étapes liées à l'innovation (Foray 2000). Comme nous l'avons expliqué ci-dessus, l'innovation exige des *compétences organisationnelles et relationnelles* symbolisées par ce *savoir être*. Celui-ci permettrait aujourd'hui de créer un actif relationnel propre aux réseaux de commercialisation, mettant ainsi l'accent sur des éléments plus informels et plus essentiels au réseau : la qualité de ses ressources humaines.

## Conclusion

---

Le travail d'analyse des données empiriques que nous avons mené a d'abord permis de dresser un panorama inédit des oppositions que connaissent les réseaux de franchise —des oppositions relevant de formes faibles (les désaccords), de formes intermédiaires (les tensions) ou de formes fortes (les conflits). Nous avons également identifié les processus qui accompagnent le passage d'une forme d'opposition à une autre, qui voient ces transformations de désaccords ou de tensions en conflits. Nous avons ainsi pu mettre au jour cette variété d'oppositions qui rythment la relation de franchise. Certaines de ces oppositions ne sauraient étonner : elles existent dans toute relation humaine, dans toute organisation économique au sens large. D'autres, en revanche, lui sont plus spécifiques et, à ce titre, posent des problèmes particuliers de management et de gestion.

Dans une démarche pragmatique, l'identification de tels processus pouvait éventuellement offrir au lecteur des éléments concrets pour éviter de telles situations conflictuelles. Pourtant, notre analyse montre qu'il n'existe pas de « recettes » préétablies pouvant être mobilisées lorsqu'un conflit émerge. Au terme de cette étude, il s'avère en effet que la transformation de désaccords ou de tensions en conflits dans les réseaux de franchise résulte très étroitement de choix organisationnels de cette forme hybride, dans leurs multiples ramifications —ressources humaines, structure du réseau, stratégie de réseau, rôle des acteurs du réseau. Certains de ces choix ne sont pas toujours adaptés à la relation de franchise ou à l'environnement économique actuel. Force est de constater, comme nous l'avons suggéré, que nombre de conflits de la franchise trouvent leurs origines dans de telles inadaptations.

Nous pensons que ce résultat se révèle particulièrement encourageant. Ce travail invite donc le lecteur à ré-interroger la pratique de la relation de franchise pour lui permettre d'organiser cette relation sur des bases contribuant à minimiser les risques de conflits.

## Annexes des chapitres

---

## Annexe 0. Questionnaire envoyé aux franchiseurs

---

Délila Allam, Franck Jovanovic et Philippe Le Gall  
 Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne  
 106-112 boulevard de l'hôpital  
 75634 Paris cedex 13

### Les situations conflictuelles dans les réseaux de franchise

*Vous avez participé, à la fin de l'année 1998, à l'étude initiée par la Fédération Française de la Franchise, en répondant à notre questionnaire portant sur « La nature de la relation de franchise ». Dans le prolongement de cette étude, la FFF nous a confié cette année une nouvelle étude portant sur « Les situations conflictuelles dans les réseaux de franchise ». Ce nouveau questionnaire, auquel nous souhaiterions que vous répondiez, vise à appréhender cette question et à apprécier ses évolutions récentes. Toutes les informations que vous y mentionnerez resteront anonymes et confidentielles.*

*En cas d'incertitude ou de situation particulière, n'hésitez pas à porter des annotations sur le questionnaire, ou à nous contacter au 01 44 07 83 17 (le matin, sauf le mardi) ou par e-mail ([allam@univ-paris1.fr](mailto:allam@univ-paris1.fr), [jova@univ-paris1.fr](mailto:jova@univ-paris1.fr) ou [phlegall@univ-paris1.fr](mailto:phlegall@univ-paris1.fr)).*

*Nous souhaiterions le retour du questionnaire pour le 20 décembre 2000. Nous vous remercions par avance de votre collaboration.*

Enseigne du réseau : .....

Activité : .....

Raison sociale : .....

Adresse : .....

Nom et fonction de la personne répondant au questionnaire : .....

.....

**PARTIE I. LA CARACTERISATION DE VOTRE RESEAU**

**QUESTION 1**

→ Parmi vos franchisés, combien (même approximativement) ont :

- moins de 35 ans : .....
- entre 35 et 45 ans : .....
- entre 45 et 55 ans : .....
- plus de 55 ans : .....

→ Parmi vos franchisés, combien (même approximativement) sont :

- des hommes : .....
- des femmes : .....

→ Combien de vos franchisés actuels :

- ont déjà été franchisés dans un autre réseau : .....
- en sont à leur première expérience de franchisé : .....

**QUESTION 2**

→ Aujourd'hui, vos franchisés sont-ils plutôt semblables ou plutôt différents en terme de :

	plutôt semblables	plutôt hétérogènes
Qualification	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Expérience dans votre secteur d'activité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ancienneté dans le réseau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aptitudes/dispositions personnelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacité financière	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre, précisez : .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....		
.....		
.....		
.....		

**QUESTION 3**

→ Quelle est votre implication en matière de gestion des désaccords ?

- indirecte
- directe

**QUESTION 4**

→ Pouvez-vous citer les 5 principales évolutions qu'a connu votre réseau au cours des dernières années ?

- croissance du nombre des points de vente
- diversification de produits
- rachat d'un réseau existant
- baisse du chiffre d'affaires
- arrivée de franchisés plus jeunes
- changement du franchiseur
- concurrence d'autres marques/réseaux
- croissance du chiffre d'affaires
- vieillissement des franchisés
- perte d'image/de réputation
- baisse du nombre de points de vente
- autre, précisez : .....
- .....
- .....
- .....
- .....

**PARTIE 2. L'ENVIRONNEMENT DE VOTRE RESEAU**

**QUESTION 5**

→ Aujourd'hui, dans quels domaines devez-vous vous adapter en priorité à votre environnement :

*(5 réponses possibles ; classement de 1 à 5, par ordre décroissant)*

- demande
- innovations commerciales
- concurrence inter-marque
- capacités financières
- proximité avec la clientèle
- publicité
- compétence humaine
- autre, précisez : .....
- .....
- .....
- .....
- .....

**QUESTION 6**

→ Pensez-vous que les adaptations précédentes occasionnent des tensions dans le réseau ?

- oui  
 non

→ Si oui, ces tensions sont-elles dues à :

- coût financier des adaptations  
 manque de dynamisme des franchisés  
 perte éventuelle de rentabilité  
 concurrence intra marque  
 accroissement du contrôle de vos franchisés  
 autre, précisez : .....

.....  
 .....

**QUESTION 7**

→ Avez vous le sentiment aujourd'hui que votre réseau est parfois difficile à manager ?

- oui  
 non

→ Si oui, à cause de :

- concentrations/fusions dans votre secteur  
 associations de franchisés interne au réseau  
 adhésion de certains de vos franchisés à des associations externes au réseau  
 franchisés trop contestataires  
 difficultés liées aux managers de réseau  
 pénurie de candidats franchisés  
 autre, précisez : .....

.....  
 .....

**QUESTION 8**

→ Vous est-il arrivé de ne pas renouveler délibérément un contrat ?

- oui  
 non

→ Si oui, pour quelles raisons :

- incompatibilité entre vous et le franchisé  
 ralentissement de l'activité du réseau  
 tire-au-flanc du franchisé  
 autre, précisez : .....

.....  
 .....

→ Et est-ce plutôt :

- exceptionnel  
 occasionnel  
 fréquent

**QUESTION 9**

→ Vous est-il arrivé d'interrompre un contrat avant terme (à votre initiative) ?  oui  non

→ Pour quelles raisons (expliquez) :  
 .....  
 .....  
 .....

→ Et est-ce plutôt :  exceptionnel  occasionnel  fréquent

**PARTIE 3. LES MANAGERS ET L'ORGANISATION INTERNE DE VOTRE RESEAU**

*☛ Si vous n'avez aucun manager de réseau, passez à la partie 4 du questionnaire.*

**QUESTION 10**

→ Combien avez-vous aujourd'hui de managers de réseau ? .....

→ Quelle est la durée moyenne de leurs contrats ? ..... années

→ Ces contrats ont-ils des clauses :  de non concurrence  de confidentialité  autre, précisez : .....  
 .....  
 .....

**QUESTION 11**

→ Citez vos trois principaux critères de recrutement de vos managers :  
 1 : .....  
 2 : .....  
 3 : .....

**QUESTION 12**

→ Combien de points de vente chaque manager gère-t-il en moyenne ? .....

**QUESTION 13**

→ Quel est le principal mode de rémunération de vos managers :

- salaire fixe
- salaire fixe + prime/intéressement
- intéressement
- autre, précisez : .....
- .....
- .....

**QUESTION 14**

→ Vos managers ont-ils des possibilités d'avancement ?

- oui
- non

→ Si oui, lesquelles ?

.....

.....

.....

.....

.....

**QUESTION 15**

→ De quelle autonomie vos managers disposent-ils pour prendre des décisions ?

- aucune
- assez faible
- assez forte
- totale

**QUESTION 16**

→ Au sein de votre réseau, combien avez-vous de niveaux hiérarchiques de management ?

.....

**QUESTION 17**

→ Faites-vous une différence entre le management des magasins en propres et celui des magasins franchisés ?

- oui
- non

→ Si oui, cette différence concerne-t-elle :

- les initiatives locales
- le nombre de visites des points de vente
- l'uniformité de l'image
- l'assistance diverse
- autre, précisez : .....
- .....
- .....

→ Si non, pourquoi ne faites-vous pas de différences ?

.....

.....

.....

**QUESTION 18**

→ Quel type de décisions refusez-vous de déléguer à vos managers ?

.....

.....

.....

.....

.....

**PARTIE 4. LES DÉSACCORDS AU SEIN DE VOTRE RÉSEAU**

**QUESTION 19**

→ Vous est-il arrivé de constater qu'un désaccord avec un franchisé implique progressivement d'autres franchisés ?  oui  non

→ Selon vous, pourquoi ?

.....

.....

.....

.....

**QUESTION 20**

→ Pouvez-vous classer par ordre d'importance les 5 désaccords les plus graves que vous avez connus ?

*(du plus important au moins important)*

- désaccord 1 : .....
- désaccord 2 : .....
- désaccord 3 : .....
- désaccord 4 : .....
- désaccord 5 : .....

**QUESTION 21**

→ Pour chacun de ces désaccords, indiquer s'il a eu un impact positif, négatif ou nul sur la valeur du réseau :

*(cochez une case par désaccord)*

	impact positif	impact négatif	pas d'impact
désaccord 1 :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
désaccord 2 :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
désaccord 3 :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
désaccord 4 :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
désaccord 5 :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

→ Pour chacun de ces désaccords, sa fréquence d'apparition tend-elle à augmenter, à diminuer ou à se stabiliser ?

	augmentation	diminution	stabilité
désaccord 1 :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
désaccord 2 :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
désaccord 3 :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
désaccord 4 :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
désaccord 5 :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

→ Pour chacun de ces conflits, quelles sont les personnes impliquées ?

	Seulement des franchisés	seulement des managers	vous et un franchisé	vous et des franchisés	un manager et un franchisé	un manager et des franchisés	vous, des managers et des franchisés
Désaccord 1 :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Désaccord 2 :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Désaccord 3 :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Désaccord 4 :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Désaccord 5 :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				

**QUESTION 22**

→ Avez-vous remarqué que vos désaccords les plus graves sont plutôt survenus lors de :

*(trois réponses possibles)*

- internationalisation
- baisse de la taille du réseau
- arrivée de jeunes franchisés
- installation d'un site web
- perte de réputation
- hausse des contributions financières des franchisés
- valorisation de l'image de marque
- campagnes publicitaires
- croissance de la taille du réseau
- vieillissement des franchisés
- autre, précisez : .....
- .....
- .....

→ Globalement, ces désaccords ont-ils plutôt coïncidé avec :

- le démarrage du réseau
- la maturité du réseau

**QUESTION 23**

→ Diriez-vous aujourd'hui que ces désaccords ont été :

- une opportunité de communication
- néfastes
- une manière de faire évoluer les choses
- une manière de corriger certaines situations
- sans effet
- une force pour la cohésion du réseau

**QUESTION 24**

→ Quels sont les désaccords que vous avez ou non appris à gérer avec le temps ?

→ gestion maîtrisée des désaccords

→ gestion non maîtrisée des désaccords

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**QUESTION 25**

→ Dans quels domaines vous attendez vous à voir émerger de nouvelles sources de désaccords ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## Annexe 1. Données relatives au chapitre 1

Tableau 1.1. *Degré d'homogénéité des franchisés*

	<i>qualification</i>	<i>expérience</i>	<i>Ancienneté</i>	<i>Aptitudes personnelles</i>	<i>capacité financière</i>
<i>semblables</i>	12	16	13	9	13
<i>différents</i>	24	20	23	27	23

Tableau 1.3. *Critères de recrutement des managers de réseaux (plusieurs réponses possibles).*

Adaptabilité (ADA)	3 (4,1%)
Autonomie (ATN)	2 (2,7%)
Autorité (AUT)	1 (1,4%)
Diplomatie (DIP)	5 (6,8%)
Disponibilité (DIS)	6 (8,2%)
Dynamisme (DYN)	11 (15,1%)
Expérience (EXP)	8 (11,1%)
Capacité à fédérer (FED)	8 (11,1%)
Professionalisme (PRO)	12 (16,4%)
Qualités humaines (QHU)	15 (20,5%)
Commercial (COM)	2 (2,7%)
<i>total</i>	<i>73</i>

Tableau 1.4. *Nombre de points de vente (PV) gérés par un manager.*

moins de 10 PV	1 (4%)
de 10 à moins de 20 PV	5 (20%)
de 20 à moins de 30 PV	9 (36%)
de 30 à moins de 40 PV	4 (16%)
40 et plus	6 (24%)
<i>total</i>	<i>25</i>

Tableau 1.5. Principales évolutions connues par les réseaux au cours des dernières années (plusieurs réponses possibles).

Croissance du nombre de points de vente	23 (62%)
Diversification de produits	19 (51%)
Rachat d'un réseau existant	3 (8%)
Baisse du chiffre d'affaire	4 (11%)
Arrivée de franchisés plus jeunes	23 (62%)
Changement de franchiseur	9 (24%)
Concurrence d'autres marques/réseaux	14 (38%)
Croissance du chiffre d'affaire	28 (75%)
Vieillessement des franchisés	12 (32%)
Perte d'image/réputation	0
Baisse du nombre de points de vente	8 (22%)
Autres réponses <sup>1</sup>	19 (51%)
<i>total</i>	<i>162</i>

Tableau 1.6. Domaines dans lesquels le réseau doit s'adapter en priorité à son environnement

Demande (DE)	14,92%
Innovations commerciales (IC)	17,38%
Concurrence intra-marque (CC)	6,90%
Capacités financières (CF)	12,64%
Proximité avec la clientèle (PC)	12,86%
Publicité	14,24%
Compétence humaine (CH)	17,24%
Marketing (MK)	1,34%
Autre (AU)	2,48%
<i>Total</i>	<i>100%</i>

Tableau 1.7. Origines des tensions dues aux adaptations à l'environnement (plusieurs réponses possibles).

Coût financier	11 (27,5%)
Manque de dynamisme des franchisés	11 (27,5%)
Perte de rentabilité	5 (12,5%)
Concurrence intra marque	2 (5%)
Accroissement du contrôle	7 (17,5%)
Autre	4 (10%)
<i>Total</i>	<i>40</i>

Tableau 1.8. Origines des difficultés à manager le réseau

Concentrations/fusions	3 (7,9%)
Association de franchisés internes au réseau	4 (10,5%)
Association de franchisés à des associations externes au réseau	2 (5,3%)
Franchisés trop contestataires	8 (21,1%)
Managers de réseau	5 (13,2%)
Pénurie de candidats franchisés	8 (21,1%)
Autre <sup>2</sup>	8 (21,1%)
<i>Total</i>	<i>38</i>

<sup>1</sup> Aucune variable significative ne se distingue ici.

<sup>2</sup> Aucune variable significative ne se distingue ici.

Tableau 1.9. *Raisons du non-renouvellement délibéré d'un contrat (plusieurs réponses possibles)*

Incompatibilité avec le franchisé	16 (41,0%)
Baisse de l'activité du réseau	2 (5,1%)
Tire au flanc du franchisé	11 (28,2%)
Problèmes structurels	2 (5,1%)
Autre	8 (20,5%)
<i>Total</i>	<i>39</i>

Tableau 1.10. *Impact des conflits sur la valeur du réseau*

impact positif	33 (36,3%)
impact négatif	37 (40,7%)
aucun impact	21 (23,1%)
<i>Total</i>	<i>91</i>

Tableau 1.11. *Impact des conflits financiers sur la valeur du réseau*

	<i>Impact positif</i>	<i>Impact négatif</i>	<i>Aucun impact</i>	<i>Total</i>
<i>Pas de caractère financier</i>	35,80%	32,10%	32,10%	100,00%
	87,88%	70,27%	81,25%	79,41%
<i>Caractère financier</i>	19,05%	52,38%	28,57%	100,00%
	12,12%	29,73%	18,75%	20,59%
<i>total</i>	32,35%	36,27%	31,37%	100,00%
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tableau 1.12. *Impact des conflits financiers sur la valeur du réseau*

	<i>Impact positif</i>	<i>Impact négatif</i>	<i>Aucun impact</i>	<i>Total</i>
<i>Pas spécifique au contrat franchise</i>	27,08%	41,67%	31,25%	100,00%
	39,39%	54,05%	46,88%	47,06%
<i>Spécifique au contrat franchise</i>	37,04%	31,48%	31,48%	100,00%
	60,61%	45,95%	53,13%	52,94%
<i>total</i>	32,35%	36,27%	31,37%	100,00%
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tableau 1.13. *Evolution des conflits d'ordre financier*

augmentation	19,05%
diminution	57,14%
stabilité	15,15%

Tableau 1.14. *Evolution des conflits liés au contrat de franchise*

augmentation	20,37%
diminution	48,15%
stabilité	31,48%

Tableau 1.15. Moments pendant lesquels les désaccords les plus graves sont survenus.

Internationalisation	0%
Perte de réputation	1%
Installation d'un site web	4%
Baisse de la taille du réseau	7%
Arrivée de jeunes franchisés	8%
Valorisation de l'image de marque	8%
Hausse des contributions financières des franchisés	10%
Campagnes publicitaires	10%
Croissance de la taille du réseau	15%
Vieillesse des franchisés	25%
Autre	11%
<i>Total</i>	<i>38</i>

Tableau 1.16. Personnes impliquées dans les conflits survenant dans les réseaux sans manager

des franchisés	7,69%
le franchiseur et un franchisé	34,62%
le franchiseur et des franchisés	57,69%

Tableau 1.17. Personnes impliquées dans les conflits survenant dans les réseaux disposant de managers

des franchisés	3,17%
le franchiseur et un franchisé	12,70%
le franchiseur et des franchisés	41,27%
un manager et un franchisé	7,94%
un manager et des franchisés	7,94%
le franchiseur, des managers, des franchisés	26,98%

## Annexe 2. Données relatives au chapitre 2

Tableau 2.1. Degré d'homogénéité des franchisés en terme de qualification et existence de tensions dans le réseau.

	Pas de tensions	Tensions	total
<i>Semblables</i>	6 (50%, 75%)	6 (50%, 31,6%)	12 (100%, 44%)
<i>Différents</i>	2 (13,3%, 25%)	13 (86,7%, 68,4%)	15 (100%, 56%)
<i>total</i>	8 (30%, 100%)	19 (70%, 100%)	27

Tableau 2.2. Degré d'homogénéité des franchisés en terme d'expérience dans le secteur et existence de tensions dans le réseau.

	Pas de tensions	Tensions	total
<i>Semblables</i>	8 (50%, 47%)	8 (50%, 42,1%)	16 (100%, 44%)
<i>Différents</i>	9 (60%, 53%)	11 (40%, 57,9%)	15 (100%, 56%)
<i>total</i>	17 (47%, 100%)	19 (53%, 100%)	36

Tableau 2.3. Degré d'homogénéité des franchisés en terme d'ancienneté et existence de tensions dans le réseau.

	Pas de tensions	Tensions	total
<i>Semblables</i>	9 (69,2%, 56,3%)	4 (30,8%, 22,2%)	13 (100%, 38%)
<i>Différents</i>	7 (33,3%, 43,7%)	14 (66,7%, 77,8%)	21 (100%, 62%)
<i>total</i>	16 (47%, 100%)	18 (53%, 100%)	34

Tableau 2.4. Degré d'homogénéité des franchisés en terme d'aptitudes personnelles et existence de tensions dans le réseau.

	Pas de tensions	Tensions	total
<i>Semblables</i>	5 (55,6%, 31,2%)	4 (44,4%, 22,2%)	9 (100%, 26%)
<i>Différents</i>	11 (44%, 68,8%)	14 (56%, 77,8%)	25 (100%, 74%)
<i>Total</i>	16 (47%, 100%)	18 (53%, 100%)	34

Tableau 2.5. Degré d'homogénéité des franchisés en terme de capacité financière et existence de tensions dans le réseau.

	Pas de tensions	Tensions	total
<i>Semblables</i>	4 (30,8%, 23,5%)	9 (69,2%, 47,4%)	13 (100%, 36%)
<i>Différents</i>	13 (56,5%, 76,5%)	10 (43,5%, 52,6%)	23 (100%, 64%)
<i>Total</i>	17 (47%, 100%)	19 (53%, 100%)	36

Tableau 2.6. Degré d'homogénéité des franchisés en terme de qualification et existence de franchisés « trop contestataires ».

	Franchisés non contestataires	Franchisés contestataires	total
<i>Semblables</i>	2 (50%, 18,2%)	2 (50%, 25%)	4 (100%, 21%)
<i>Différents</i>	9 (60%, 81,8%)	6 (40%, 75%)	15 (100%, 79%)
<i>Total</i>	11 (58%, 100%)	8 (42%, 100%)	19

Tableau 2.7. Degré d'homogénéité des franchisés en terme d'expérience dans le secteur et existence de franchisés « trop contestataires ».

	Franchisés non contestataires	Franchisés contestataires	total
<i>Semblables</i>	6 (75%, 54,5%)	2 (25%, 25%)	8 (100%, 42%)
<i>Différents</i>	5 (45,5%, 45,5%)	6 (54,5%, 75%)	11 (100%, 58%)
<i>Total</i>	11 (58%, 100%)	8 (42%, 100%)	19

Tableau 2.8. Degré d'homogénéité des franchisés en terme d'ancienneté et existence de franchisés « trop contestataires ».

	Franchisés non contestataires	Franchisés contestataires	total
<i>Semblables</i>	5 (83,3%, 45,5%)	1 (16,7%, 14,3%)	6 (100%, 33%)
<i>Différents</i>	6 (50%, 54,5%)	6 (50%, 85,7%)	12 (100%, 67%)
<i>Total</i>	11 (61%, 100%)	7 (39%, 100%)	18

Tableau 2.9. Degré d'homogénéité des franchisés en terme d'aptitudes personnelles et existence de franchisés « trop contestataires ».

	Franchisés non contestataires	Franchisés contestataires	total
<i>Semblables</i>	3 (100%, 27,3%)	0 (0%, 0%)	3 (100%, 16%)
<i>Différents</i>	8 (50%, 72,7%)	8 (50%, 100%)	16 (100%, 84%)
<i>Total</i>	11 (58%, 100%)	8 (42%, 100%)	19

Tableau 2.10. Degré d'homogénéité des franchisés en terme de capacité financière et existence de franchisés « trop contestataires ».

	Franchisés non contestataires	Franchisés contestataires	total
<i>Semblables</i>	5 (50%, 45,5%)	5 (50%, 62,5%)	10 (100%, 53%)
<i>Différents</i>	6 (66,7%, 54,5%)	3 (33,3%, 37,5%)	9 (100%, 47%)
<i>Total</i>	11 (58%, 100%)	8 (42%, 100%)	19

Tableau 2.11. Degré d'homogénéité des franchisés en terme de qualification et difficultés à manager le réseau.

	Pas de difficultés	Difficultés	total
<i>Semblables</i>	6 (55%, 40%)	5 (45%, 25%)	11 (100%, 31%)
<i>Différents</i>	9 (38%, 60%)	15 (62%, 75%)	24 (100%, 69%)
<i>Total</i>	15 (43%, 100%)	20 (57%, 100%)	35

Tableau 2.12. Degré d'homogénéité des franchisés en terme d'expérience dans le secteur et difficultés à manager le réseau.

	Pas de difficultés	Difficultés	total
<i>Semblables</i>	7 (47%, 47%)	8 (53%, 40%)	15 (100%, 43%)
<i>Différents</i>	8 (40%, 53%)	12 (60%, 60%)	20 (100%, 57%)
<i>Total</i>	15 (43%, 100%)	20 (57%, 100%)	35

Tableau 2.13. Degré d'homogénéité des franchisés en terme d'ancienneté et difficultés à manager le réseau.

	Pas de difficultés	Difficultés	total
<i>Semblables</i>	6 (50%, 43%)	6 (50%, 30%)	12 (100%, 35%)
<i>Différents</i>	8 (36%, 57%)	14 (64%, 70%)	22 (100%, 65%)
<i>total</i>	14 (41%, 100%)	20 (59%, 100%)	34

Tableau 2.14. Degré d'homogénéité des franchisés en terme d'aptitudes personnelles et difficultés à manager le réseau.

	Pas de difficultés	Difficultés	total
<i>Semblables</i>	5 (63%, 38%)	3 (57%, 15%)	8 (100%, 24%)
<i>Différents</i>	8 (32%, 62%)	17 (68%, 85%)	25 (100%, 76%)
<i>total</i>	13 (39%, 100%)	20 (61%, 100%)	33

Tableau 2.15. Degré d'homogénéité des franchisés en terme de capacité financière et difficultés à manager le réseau.

	Pas de difficultés	Difficultés	total
<i>Semblables</i>	2 (17%, 13%)	10 (83%, 50%)	12 (100%, 34%)
<i>Différents</i>	13 (57%, 87%)	10 (43%, 50%)	23 (100%, 66%)
<i>total</i>	15 (43%, 100%)	20 (57%, 100%)	35

Tableau 2.16. Degré d'homogénéité des franchisés en terme de qualification et interruption de contrat avant terme.

	Pas d'interruption de contrat	Interruption de contrat	total
<i>Semblables</i>	16,7%, 18,2%	83,3%, 40,0%	100%, 33,3%
<i>Différents</i>	37,5%, 81,8%	62,5%, 60,0%	100%, 66,7%
<i>total</i>	30,6%, 100%	69,4%, 100%	100%

Tableau 2.17. Degré d'homogénéité des franchisés en terme d'expérience dans le secteur et interruption de contrat avant terme.

	Pas d'interruption de contrat	Interruption de contrat	total
<i>Semblables</i>	37,5%, 54,5%	62,5%, 40,0%	100%, 44,4%
<i>Différents</i>	25,0%, 45,5%	75,0%, 60,0%	100%, 56,6%
<i>total</i>	30,6%, 100%	69,4%, 100%	100%

Tableau 2.18. Degré d'homogénéité des franchisés en terme d'ancienneté et interruption de contrat avant terme.

	Pas d'interruption de contrat	Interruption de contrat	total
<i>Semblables</i>	30,8%, 44,4%	69,2%, 36,0%	100%, 38,2%
<i>Différents</i>	23,8%, 55,6%	76,2%, 64,0%	100%, 61,8%
<i>total</i>	26,5%, 100%	73,5%, 100%	100%

Tableau 2.19. Degré d'homogénéité des franchisés en terme d'aptitudes personnelles et interruption de contrat avant terme.

	Pas d'interruption de contrat	Interruption de contrat	total
<i>Semblables</i>	33,3%, 33,3%	66,7%, 24,0%	100%, 26,5%
<i>Différents</i>	24,0%, 66,7%	76,0%, 76,0%	100%, 73,5%
<i>total</i>	26,5%, 100%	73,5%, 100%	100%

Tableau 2.20. Degré d'homogénéité des franchisés en terme de capacité financière et interruption de contrat avant terme.

	Pas d'interruption de contrat	Interruption de contrat	total
<i>Semblables</i>	30,8%, 36,4%	69,2%, 36,0%	100%, 36,1%
<i>Différents</i>	30,4%, 63,6%	69,6%, 64,0%	100%, 63,9%
<i>total</i>	30,6%, 100%	69,4%, 100%	100%

Tableau 2.21. Degré d'homogénéité des franchisés en terme de qualification et diffusion des désaccords entre franchisés.

	Pas de diffusion	Diffusion	total
<i>Semblables</i>	6 (50%, 54,5%)	6 (50%, 25%)	12 (100%, 34%)
<i>Différents</i>	5 (21,7%, 45,5%)	18 (78,3%, 75%)	23 (100%, 66%)
<i>total</i>	11 (31%, 100%)	24 (69%, 100%)	35

Tableau 2.22. Degré d'homogénéité des franchisés en terme d'expérience dans le secteur et diffusion des désaccords entre franchisés.

	Pas de diffusion	Diffusion	total
<i>Semblables</i>	6 (37,5%, 54,5%)	10 (62,5%, 41,7%)	16 (100%, 46%)
<i>Différents</i>	5 (26,3%, 45,5%)	14 (73,7%, 58,3%)	19 (100%, 54%)
<i>Total</i>	11 (31%, 100%)	24 (69%, 100%)	35

Tableau 2.23. Degré d'homogénéité des franchisés en terme d'ancienneté dans le réseau et diffusion des désaccords entre franchisés.

	Pas de diffusion	Diffusion	total
<i>Semblables</i>	6 (46,2%, 60%)	7 (53,8%, 30,4%)	13 (100%, 39%)
<i>Différents</i>	4 (20%, 40%)	16 (80%, 69,6%)	20 (100%, 61%)
<i>Total</i>	10 (30%, 100%)	23 (70%, 100%)	33

Tableau 2.24. Degré d'homogénéité des franchisés en terme d'aptitudes personnelles et diffusion des désaccords entre franchisés.

	Pas de diffusion	Diffusion	total
<i>Semblables</i>	4 (44,4%, 36,4%)	5 (55,6%, 22,7%)	9 (100%, 27%)
<i>Différents</i>	7 (29,2%, 63,6%)	17 (70,8%, 77,3%)	24 (100%, 73%)
<i>total</i>	11 (33%, 100%)	22 (67%, 100%)	33

Tableau 2.25. Degré d'homogénéité des franchisés en terme de capacité financière et diffusion des désaccords entre franchisés.

	Pas de diffusion	Diffusion	total
<i>Semblables</i>	2 (15,4%, 18,2%)	11 (84,6%, 45,8%)	13 (100%, 37%)
<i>Différents</i>	9 (41%, 81,8%)	13 (59%, 54,2%)	22 (100%, 63%)
<i>total</i>	11 (31%, 100%)	24 (69%, 100%)	35

Tableau 2.26. Degré d'homogénéité des franchisés en terme de qualification et personnes impliquées dans les conflits (réseaux sans manager)

	franchisés	le franchiseur et un franchisé	le franchiseur et des franchisés	total
<i>Semblables</i>	0%, 0%	37,5%, 33,3%	62,5%, 23,8%	100%, 25,0%
<i>Différents</i>	8,3%, 100%	25,0%, 66,7%	66,7%, 76,2%	100%, 75,0%
<i>total</i>	6,3%, 100%	28,1%, 100%	65,6%, 100%	100%

Tableau 2.27. Degré d'homogénéité des franchisés en terme d'expérience dans le secteur et personnes impliquées dans les conflits (réseaux sans manager)

	franchisés	le franchiseur et un franchisé	le franchiseur et des franchisés	total
<i>Semblables</i>	12,5%, 100%	50,0%, 88,9%	37,5%, 28,6%	100%, 50,0%
<i>Différents</i>	0%, 0%	6,3%, 11,1%	93,7%, 71,4%	100%, 50,0%
<i>total</i>	6,3%, 100%	28,1%, 100%	65,6%, 100%	100%

Tableau 2.28. Degré d'homogénéité des franchisés en terme d'ancienneté dans le réseau et personnes impliquées dans les conflits (réseaux sans manager)

	franchisés	le franchiseur et un franchisé	le franchiseur et des franchisés	total
<i>Semblables</i>	10,5%, 100%	42,1%, 88,9%	47,4%, 42,9%	100%, 59,4%
<i>Différents</i>	0%, 0%	7,7%, 11,1%	92,3%, 57,1%	100%, 40,6%
<i>total</i>	6,3%, 100%	28,1%, 100%	65,6%, 100%	100%

Tableau 2.29. Degré d'homogénéité des franchisés en terme d'aptitudes personnelles et personnes impliquées dans les conflits (réseaux sans manager)

	franchisés	le franchiseur et un franchisé	le franchiseur et des franchisés	total
<i>Semblables</i>	0%, 0%	20,0%, 11,1%	80,0%, 22,2%	100%, 17,2%
<i>Différents</i>	8,3%, 100%	33,3%, 88,9%	58,3%, 77,8%	100%, 82,8%
<i>total</i>	6,9%, 100%	31,0%, 100%	62,1%, 100%	100%

Tableau 2.30. Degré d'homogénéité des franchisés en terme de capacité financière et personnes impliquées dans les conflits (réseaux sans manager)

	franchisés	le franchiseur et un franchisé	le franchiseur et des franchisés	total
<i>Semblables</i>	0%, 0%	0%, 0%	100%, 28,6%	100%, 18,8%
<i>Différents</i>	7,7%, 100%	34,6%, 100%	57,7%, 71,4%	100%, 81,2%
<i>total</i>	6,3%, 100%	28,1%, 100%	65,6%, 100%	100%

Tableau 2.31. Degré d'homogénéité des franchisés en terme de qualification et personnes impliquées dans les conflits (réseaux avec managers)

	Des franchisés	Le franchiseur et un franchisé	Le franchiseur et des franchisés	Un manager et un franchisé	Un manager et des franchisés	Le franchiseur, des managers, des franchisés	Total
<i>Semblables</i>	4,17%, 50,00%	25,00%, 60,00%	58,33%, 51,85%	0,00%, 0,00%	8,33%, 40,00%	4,17%, 5,88%	100,00%, 36,36%
<i>Différents</i>	2,38% 50,00%	9,52% 40,00%	30,95% 48,15%	11,90% 100,00%	7,14% 60,00%	38,10% 94,12%	100,00% 63,64%
<i>Total</i>	3,03% 100,00%	15,15% 100,00%	40,91% 100,00%	7,58% 100,00%	7,58% 100,00%	25,76% 100,00%	100,00% 100,00%

Tableau 2.32. Degré d'homogénéité des franchisés en terme d'expérience dans le secteur et personnes impliquées dans les conflits (réseaux avec managers)

	Des franchisés	Le franchiseur et un franchisé	Le franchiseur et des franchisés	Un manager et un franchisé	Un manager et des franchisés	Le franchiseur, des managers, des franchisés	Total
<i>Semblables</i>	7,69% 100,00%	15,38% 40,00%	38,46% 37,04%	0,00% 0,00%	3,85% 20,00%	34,62% 52,94%	100,00% 39,39%
<i>Différents</i>	0,00% 0,00%	15,00% 60,00%	42,50% 62,96%	12,50% 100,00%	10,00% 80,00%	20,00% 47,06%	100,00% 60,61%
<i>Total</i>	3,03% 100,00%	15,15% 100,00%	40,91% 100,00%	7,58% 100,00%	7,58% 100,00%	25,76% 100,00%	100,00% 100,00%

Tableau 2.33. Degré d'homogénéité des franchisés en terme d'ancienneté dans le réseau et personnes impliquées dans les conflits (réseaux avec managers)

	Des franchisés	Le franchiseur et un franchisé	Le franchiseur et des franchisés	Un manager et un franchisé	Un manager et des franchisés	Le franchiseur, des managers, des franchisés	Total
<i>Semblables</i>	0,00% 0,00%	17,65% 37,50%	29,41% 19,23%	0,00% 0,00%	11,76% 40,00%	41,18% 41,18%	100,00% 26,98%
<i>Différents</i>	4,35% 100,00%	10,87% 62,50%	45,65% 80,77%	10,87% 100,00%	6,52% 60,00%	21,74% 58,82%	100,00% 73,02%
<i>Total</i>	3,17% 100,00%	12,70% 100,00%	41,27% 100,00%	7,94% 100,00%	7,94% 100,00%	26,98% 100,00%	100,00% 100,00%

Tableau 2.34. Degré d'homogénéité des franchisés en terme d'aptitudes personnelles et personnes impliquées dans les conflits (réseaux avec managers)

	Des franchisés	Le franchiseur et un franchisé	Le franchiseur et des franchisés	Un manager et un franchisé	Un manager et des franchisés	Le franchiseur, des managers, des franchisés	Total
Semblables	0,00%	21,43%	35,71%	0,00%	0,00%	42,86%	100,00%
	0,00%	30,00%	18,52%	0,00%	0,00%	42,86%	22,22%
Différents	4,08%	14,29%	44,90%	10,20%	10,20%	16,33%	100,00%
	100,00%	70,00%	81,48%	100,00%	100,00%	57,14%	77,78%
Total	3,17%	15,87%	42,86%	7,94%	7,94%	22,22%	100,00%
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tableau 2.35. Degré d'homogénéité des franchisés en terme de capacité financière et personnes impliquées dans les conflits (réseaux avec managers)

	Des franchisés	Le franchiseur et un franchisé	Le franchiseur et des franchisés	Un manager et un franchisé	Un manager et des franchisés	Le franchiseur, des managers, des franchisés	Total
Semblables	4,00%	16,00%	48,00%	0,00%	16,00%	16,00%	100,00%
	50,00%	40,00%	44,44%	0,00%	80,00%	23,53%	37,88%
Différents	2,44%	14,63%	36,59%	12,20%	2,44%	31,71%	100,00%
	50,00%	60,00%	55,56%	100,00%	20,00%	76,47%	62,12%
Total	3,03%	15,15%	40,91%	7,58%	7,58%	25,76%	100,00%
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tableau 2.36. Implication du franchiseur en matière de gestion des désaccords et existence de tensions dans le réseau.

	Pas de tensions	Tensions	total
Implication indirecte	1 (25%, 6,7%)	3 (75%, 15,8%)	4 (100%, 12%)
Implication directe	14 (46,7%, 93,3%)	16 (53,3%, 84,2%)	30 (100%, 88%)
Total	15 (44%, 100%)	19 (56%, 100%)	34

Tableau 2.37. Implication du franchiseur en matière de gestion des désaccords et diffusion d'un désaccord touchant initialement un franchisé à plusieurs franchisés.

	Pas de diffusion	Diffusion	total
Implication indirecte	0 (0%, 0%)	4 (100%, 18,2%)	4 (100%, 12%)
Implication directe	11 (50%, 100%)	18 (50%, 81,8%)	29 (100%, 88%)
total	11 (33%, 100%)	22 (67%, 100%)	33

Tableau 2.38. Implication du franchiseur en matière de gestion des désaccords et personnes impliquées dans les conflits.

	Fés	Mrs	Fr/Fé	Fr/Fés	Mr/Fé	Mr/Fés	Tous	total
Implic. Indirecte	1 (7%, 25%)	0	3 (21%, 16%)	6 (43%, 15%)	0 (0%, 0%)	0 (0%, 0%)	4 (29%, 19%)	14 (100%, 15%)
Implic. Directe	3 (4%, 75%)	0	16 (20%, 84%)	35 (43%, 85%)	5 (6%, 100%)	5 (6%, 100%)	17 (21%, 81%)	81 (100%, 85%)
Total	4 (4%, 100%)	0 (0%, 100%)	19 (20%, 100%)	41 (43%, 100%)	5 (5%, 100%)	5 (5%, 100%)	21 (22%, 100%)	95

## Annexe 3. Données relatives au chapitre 3

Tableau 3.1.

*Le nombre de franchisés par type de réseau*

	Nombre de franchisés				
	0-20	21-40	41-60	61-100	101 et plus
Ensemble des réseaux	6,93%	27,72%	19,80%	18,81%	26,73%
Réseaux sans manager	9,38%	25%	34,38%	9,38%	21,88%
Réseaux avec managers	5,8%	28,99%	13,04%	23,19%	28,99%

*L'ancienneté de l'enseigne par type de réseau*

	Ancienneté de l'enseigne				
	0-5	6-10	11-20	21-30	31 et plus
Ensemble des réseaux	2,78%	8,33%	36,11%	25%	27,78%
Réseaux sans manager	0	17,14%	37,14%	8,57%	37,14%
Réseaux avec managers	0	8,22%	18,36%	30,14%	23,29%

*L'ancienneté du réseau par type de réseau*

	Ancienneté du réseau				
	0-5	6-10	11-20	21-30	31 et plus
Ensemble des réseaux	8,91%	19,8%	34,65%	18,81%	17,82%
Réseaux sans manager	2,86%	20%	40%	8,57%	28,57%
Réseaux avec managers	11,59%	21,74%	30,43%	24,64%	11,59%

Tableau 3.2.

**Réseaux avec managers***Tensions dues aux adaptations à l'environnement*

Oui	Non
72,46%	27,54%

*Difficultés à manager le réseau*

Oui	Non
65,22%	34,78%

**Réseaux sans manager***Tensions dues aux adaptations à l'environnement*

Oui	Non
34,38%	65,63%

*Difficultés à manager le réseau*

Oui	Non
43,75%	56,25%

Tableau 3.3. *Les types de conflits***Réseaux avec managers :***Conflits financiers*

Oui	Non
18,5%	81,5%

*Conflits liés au contrat de franchise*

Oui	Non
50%	50%

**Réseaux sans manager :***Conflits financiers*

Oui	Non
25%	75%

*Conflits liés au contrat de franchise*

Oui	Non
59,5%	40,5%

Tableau 3.4. *L'évolution des conflits***Réseaux avec managers :***Nature de l'évolution des conflits*

Augmentation	Diminution	Stagnation
21,5%	42,75%	35,75%

**Réseaux sans manager :***Nature de l'évolution des conflits*

Augmentation	Diminution	Stagnation
12,5%	62,5%	25%

Tableau 3.5. *Autonomie des managers et difficultés à manager le réseau*

	Pas de difficultés	Difficultés	Total
Autonomie assez faible	1 (20%, 7%)	4 (80%, 29%)	5 (100%, 20%)
Autonomie assez forte	10 (50%, 93%)	10 (50%, 71%)	20 (100%, 80%)
Total	11 (44%, 100%)	14 (56%, 100%)	25

Tableau 3.6. *Les difficultés pour manager le réseau en fonction du nombre de points de vente généré par manager*

	Réseau non difficile à manager	Réseau Difficile à manager	Total
Moins de 20 PV	4 (66,7%, 36,4%)	2 (33,3%, 14,3%)	6 (100%, 24%)
De 20 à moins de 30 PV	3 (33,3%, 27,3%)	6 (66,7%, 42,9%)	9 (100%, 36%)
De 30 à moins de 40 PV	2 (50%, 18,2%)	2 (50%, 14,3%)	4 (100%, 16%)
Plus de 40 PV	2 (33,3%, 18,2%)	4 (66,7%, 28,6%)	6 (100%, 24%)
Total	11 (44%, 100%)	14 (56%, 100%)	25

Tableau 3.7. Types de personne impliquées dans les conflits et degré d'implication du franchiseur dans la gestion des désaccords

**Pour les réseaux avec managers**

	Fés	Mrs	Fr/Fé	Fr/Fés	Mr/Fé	Mr/Fés	Tous	Total
Implic. Indirecte	1 (7%, 50%)	0	3 (21%, 27,5%)	6 (43%, 20,5%)	0 (0%, 0%)	0 (0%, 0%)	4 (29%, 24%)	14 (100%, 20%)
Implic. Directe	1 (12%, 50%)	0	8 (15%, 72,5%)	23 (42%, 79,5%)	5 (9%, 100%)	5 (9%, 100%)	13 (24%, 76%)	55 (100%, 80%)
Total	2 (3,5%, 100%)	0 (0%, 100%)	11 (16%, 100%)	29 (42%, 100%)	5 (7%, 100%)	5 (7%, 100%)	17 (24,5%, 100%)	69

**Pour les réseaux sans manager**

	Fés	Fr/Fé	Fr/Fés	total
Implic. Indirecte	0	0	0	0 (100%, 0%)
Implic. Directe	2 (6%, 100%)	9 (28%, 100%)	21 (66%, 100%)	32 (100%, 100%)
Total	2 (6,5%, 100%)	9 (28%, 100%)	21 (65,5%, 100%)	32

**Pour l'ensemble des réseaux**

	Fés	Mrs	Fr/Fé	Fr/Fés	Mr/Fé	Mr/Fés	Tous	total
Implic. Indirecte	1 (7%, 25%)	0	3 (21%, 16%)	6 (43%, 15%)	0 (0%, 0%)	0 (0%, 0%)	4 (29%, 19%)	14 (100%, 14%)
Implic. Directe	3 (3,5%, 75%)	0	16 (18,5%, 84%)	35 (40%, 85%)	5 (5,75%, 100%)	5 (5,75%, 100%)	17 (19,5%, 81%)	87 (100%, 86%)
Total	4 (4%, 100%)	0 (0%, 100%)	20 (20%, 100%)	50 (49,5%, 100%)	5 (5%, 100%)	5 (5%, 100%)	17 (16,5%, 100%)	101

Soit au total, personnes impliquées :

Tout le monde : 22%

Managers et franchisé(s) : 10%

Franchiseur et franchisé(s) : 63%

Franchisés seuls : 4%

Graphique 3.8. Implication dans la gestion des désaccords

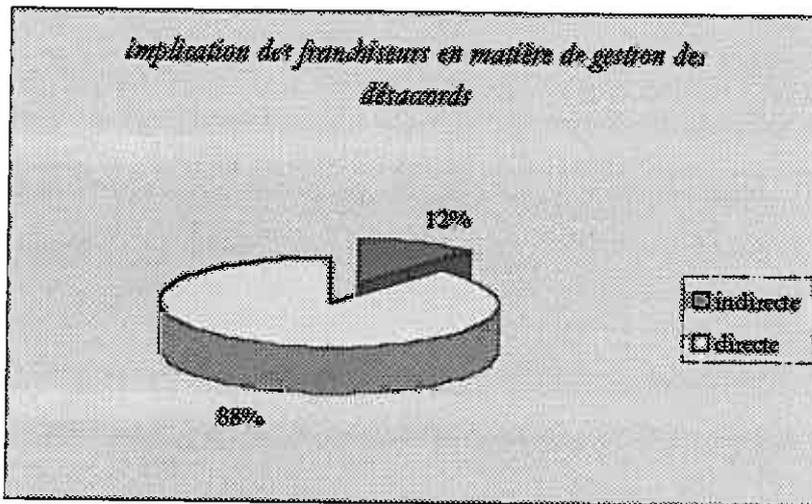


Tableau 3.9. Implication dans la gestion des désaccords et fréquence d'apparition des conflits

Fréquence d'apparition des conflits	Implication dans la gestion des conflits		Total
	Indirecte	Directe	
Augmentation	5 (28% ; 35,5%)	13 (72% ; 12%)	18 (100% ; 18,75%)
Diminution	2 (4,5% ; 14,5%)	45 (95,5% ; 55%)	47 (100% ; 49%)
Stagnation	7 (22,5% ; 50%)	24 (77,5% ; 33%)	31 (100% ; 32,25%)
Total	14 (14,5% ; 100%)	82 (85,5% ; 100%)	96

Tableau 3.10. impact et implication

Impact sur la valeur du réseau	Implication dans la gestion des conflits		Total
	Indirecte	Directe	
Positif	14,29% ; 6,06%	35,63% ; 93,94%	100% ; 32,67%
Négatif	35,71% ; 13,51%	36,78% ; 86,49%	100% ; 36,63%
Nul	50,00% ; 22,58%	27,59% ; 77,42%	100% ; 30,69%
Total	13,86% ; 100%	86,14% ; 100%	

Tableau 3.11. Impact sur la valeur du réseau

**Avec managers**

*Impact sur la valeur du réseau*

Positive	négative	nulle
34,78%	36,23%	28,99%

**Sans manager**

*Impact sur la valeur du réseau*

Positive	négative	nulle
12,5%	62,5%	25%

Tableau 3.12. *Implication et évolution des conflits selon la présence ou non de managers***Réseaux avec managers**

	Fés	Mrs	Fr/Fé	Fr/Fés	Mr/Fé	Mr/Fés	Tous	Total
Augmentation	50% ; 6,67%	0	9,09% ; 6,67%	34,48% ; 66,67%	0	60% ; 20%	0	21,74%
Diminution	50% ; 3,45%		54,55% ; 20,69%	37,93% ; 37,93%	100% ; 17,24%	40% ; 6,9%	23,53% ; 13,79%	42,03%
Stagnation	0	0	36,36% ; 16%	27,59% ; 32%	0	0	76,47% ; 52%	36,23%
Total	2,9%	0	15,94%	42,03%	7,25%	7,25%	24,64%	

**Réseaux sans manager**

	Fés	Fr/Fé	Fr/Fés	total
Augmentation	50% ; 25%	0	14,29% ; 75%	12,5%
Diminution	50% ; 5%	88,89% ; 40%	52,38% ; 55%	62,5%
Stagnation	0	11,11% ; 12,5%	33,33% ; 87,5%	25%
Total	6,25%	28,13%	65,63%	

Tableau 3.13. *Développement des réseaux***Réseaux avec managers***Baisse du nombre de points de vente*

	Fés	Mrs	Fr/Fé	Fr/Fés	Mr/Fé	Mr/Fés	Tous	total
Pas de baisse	1 (2%, 50%)	0	9 (20%, 82%)	20 (43%, 69%)	0 (0%, 0%)	4 (9%, 80%)	12 (26%, 71%)	46 (100%, 67%)
Baisse	1 (4%, 50%)	0	2 (9%, 18%)	9 (39%, 31%)	5 (22%, 100%)	1 (4%, 20%)	5 (22%, 29%)	23 (100%, 33%)
Total	2 (3,5%, 100%)	0 (0%, 100%)	11 (16%, 100%)	29 (42%, 100%)	5 (7%, 100%)	5 (7%, 100%)	17 (24,5%, 100%)	69

*Croissance du nombre de points de vente*

	Fés	Mrs	Fr/Fé	Fr/Fés	Mr/Fé	Mr/Fés	Tous	Total
Pas de croissance PV	1 (4%, 50%)	0	3 (12%, 27%)	11 (42%, 38%)	5 (19%, 100%)	1 (4%, 20%)	5 (19%, 29%)	26 (100%, 38%)
Croissance PV	1 (2%, 50%)	0	8 (19%, 73%)	18 (42%, 62%)	0 (0%, 0%)	4 (9%, 80%)	12 (28%, 71%)	43 (100%, 62%)
Total	2 (3,5%, 100%)	0 (0%, 100%)	11 (16%, 100%)	29 (42%, 100%)	5 (7%, 100%)	5 (7%, 100%)	17 (24,5%, 100%)	69

*Hausse du chiffre d'affaires*

	Fés	Mrs	Fr/Fé	Fr/Fés	Mr/Fé	Mr/Fés	Tous	Total
Pas de hausse	1 (6%, 50%)	0	3 (17%, 27%)	9 (50%, 31%)	0 (0%, 0%)	0 (0%, 0%)	5 (28%, 29%)	18 (100%, 26%)
Hausse	1 (2%, 50%)	0	8 (16%, 73%)	20 (39%, 69%)	5 (10%, 100%)	5 (10%, 100%)	12 (24%, 71%)	51 (100%, 74%)
Total	2 (3,5%, 100%)	0 (0%, 100%)	11 (16%, 100%)	29 (42%, 100%)	5 (7%, 100%)	5 (7%, 100%)	17 (24,5%, 100%)	69

*Baisse du chiffre d'affaires*

	Fés	Mrs	Fr/Fé	Fr/Fés	Mr/Fé	Mr/Fés	Tous	total
Pas de baisse du CdA	1 (2%, 50%)	0	11 (19%, 100%)	27 (46%, 93%)	0 (0%, 0%)	5 (8%, 100%)	15 (25%, 88%)	59 (100%, 86%)
Baisse du CdA	1 (10%, 50%)	0	0 (8%, 0%)	2 (20%, 7%)	5 (50%, 100%)	0 (0%, 0%)	2 (20%, 12%)	10 (100%, 14%)
Total	2 (3,5%, 100%)	0 (0%, 100%)	11 (16%, 100%)	29 (42%, 100%)	5 (7%, 100%)	5 (7%, 100%)	17 (24,5%, 100%)	69

*Diversification des produits*

	Fés	Mrs	Fr/Fé	Fr/Fés	Mr/Fé	Mr/Fés	Tous	Total
Pas de diversif.	1 (4%, 50%)	0	2 (8%, 18%)	9 (33%, 31%)	0 (0%, 0%)	1 (4%, 20%)	13 (50%, 76%)	26 (100%, 38%)
Diversif.	1 (2%, 50%)	0	9 (21%, 82%)	20 (47%, 69%)	5 (10%, 100%)	4 (12%, 80%)	4 (12%, 24%)	43 (100%, 62%)
Total	2 (3,5%, 100%)	0 (0%, 100%)	11 (16%, 100%)	29 (42%, 100%)	5 (7%, 100%)	5 (7%, 100%)	17 (24,5%, 100%)	69

*Changement de franchiseur*

	Fés	Mrs	Fr/Fé	Fr/Fés	Mr/Fé	Mr/Fés	Tous	total
Pas de changement	0 (0%, 0%)	0	8 (21%, 73%)	22 (46%, 76%)	5 (10%, 100%)	4 (8%, 80%)	9 (19%, 53%)	48 (100%, 70%)
Changement	2 (10%, 100%)	0	3 (14%, 27%)	7 (33%, 24%)	0 (0%, 0%)	1 (5%, 20%)	8 (38%, 47%)	21 (100%, 30%)
Total	2 (3,5%, 100%)	0 (0%, 100%)	11 (16%, 100%)	29 (42%, 100%)	5 (7%, 100%)	5 (7%, 100%)	17 (24,5%, 100%)	69

*Arrivées et vieillissement des franchisés*

	Vieillissement	Pas de vieillissement	total
Pas d'arrivée de plus jeunes	55,56% ; 41,67%	44,44% ; 16,33%	100% ; 24,66%
Arrivée de plus jeunes	25,45% ; 58,33%	74,55% ; 83,67%	100% ; 75,34%
Total	32,88%	67,12%	

**Réseau sans manager***Baisse du nombre de points de vente*

	Fés	Fr/Fé	Fr/Fés	total
Pas de baisse	2 (4%, 75%)	9 (26%, 90%)	15 (46%, 70%)	26 (100%, 81%)
Baisse	0 (3%, 25%)	0 (6%, 10%)	6 (45%, 30%)	6 (100%, 19%)
Total	2 (6,5%, 100%)	9 (28%, 100%)	21 (65,5%, 100%)	32

*Croissance du nombre de points de vente*

	Fés	Fr/Fé	Fr/Fés	Total
Pas de croissance PV	0 (2%, 50%)	7 (6,5%, 50%)	12 (24,5%, 41%)	19 (100%, 59%)
Croissance PV	2 (2%, 50%)	2 (18%, 50%)	9 (48%, 59%)	13 (100%, 41%)
Total	2 (6,5%, 100%)	9 (28%, 100%)	21 (65,5%, 100%)	32

*Baisse du chiffre d'affaires*

	Fés	Fr/Fé	Fr/Fés	Total
Pas de baisse du CdA	2 (2%, 50%)	8 (22%, 95%)	19 (48%, 91%)	29 (100%, 91%)
Baisse du CdA	0 (2%, 50%)	1 (8%, 5%)	2 (31%, 9%)	3 (100%, 9%)
Total	2 (6,5%, 100%)	9 (28%, 100%)	21 (65,5%, 100%)	32

*Hausse du chiffre d'affaires*

	Fés	Fr/Fé	Fr/Fés	Total
Pas de concurrence	0 (4%, 25%)	3 (23%, 30%)	5 (54%, 30%)	8 (100%, 25%)
Concurrence	2 (4%, 75%)	6 (19%, 70%)	16 (43%, 70%)	24 (100%, 75%)
Total	2 (6,5%, 100%)	9 (28%, 100%)	21 (65,5%, 100%)	32

*Diversification des produits*

	Fés	Fr/Fé	Fr/Fés	Total
Pas de diversif.	2 (2%, 50%)	9 (22%, 55%)	14 (37%, 41%)	25 (100%, 78%)
Diversif.	0 (2%, 50%)	0 (18%, 45%)	7 (54%, 59%)	7 (100%, 22%)
total	2 (6,5%, 100%)	9 (28%, 100%)	21 (65,5%, 100%)	32

*Changement de franchiseur*

	Fés	Fr/Fé	Fr/Fés	Total
Pas de changement	2 (3%, 50%)	6 (19%, 70%)	16 (53%, 83%)	24 (100%, 75%)
Changement	0 (7%, 50%)	3 (21%, 30%)	5 (28%, 17%)	8 (100%, 25%)
total	2 (6,5%, 100%)	9 (28%, 100%)	21 (65,5%, 100%)	32

*Arrivées et vieillissement des franchisés*

	Vieillissement	Pas de vieillissement	total
Pas d'arrivée de plus jeunes	56,25% ; 47,37%	43,75% ; 43,75%	100% ; 45,71%
Arrivée de plus jeunes	52,63% ; 52,63%	47,37% ; 56,25%	100% ; 54,29%
Total	54,29%	45,71%	

Tableau 3.14. *Concurrence d'autres marques/réseaux selon le type de réseau***Réseaux avec managers***Concurrence d'autres marques/réseaux*

	Fés	Mrs	Fr/Fé	Fr/Fés	Mr/Fé	Mr/Fés	Tous	total
Pas de concurrence	2 (5%, 100%)	0	8 (18%, 73%)	13 (30%, 45%)	5 (11%, 100%)	3 (5%, 60%)	13 (30%, 76%)	44 (100%, 64%)
Concurrence	0 (0%, 0%)	0	3 (12%, 23%)	16 (64%, 55%)	0 (0%, 0%)	2 (8%, 40%)	4 (16%, 24%)	25 (100%, 36%)
Total	2 (3,5%, 100%)	0 (0%, 100%)	11 (16%, 100%)	29 (42%, 100%)	5 (7%, 100%)	5 (7%, 100%)	17 (24,5%, 100%)	69

## Réseaux sans manager

Concurrence d'autres marques/ réseaux

	Fés	Fr/Fé	Fr/Fés	Total
Pas de concurrence	2 (7%, 100%)	4 (21%, 60%)	7 (30%, 37%)	13 (100%, 41%)
Concurrence	0 (0%, 0%)	5 (18%, 40%)	14 (66%, 63%)	19 (100%, 59%)
total	2 (6,5%, 100%)	9 (28%, 100%)	21 (65,5%, 100%)	32

Tableau 3.15. Réseaux schumpeteriens et réseaux non-schumpeteriens

## Réseaux schumpeteriens

Evolution des conflits financiers.

	Conflits non financiers	Conflits financiers	total
<i>Augmentation</i>	81,82%	18,18%	100,00%
	22,50%	25,00%	22,92%
<i>Diminution</i>	72,73%	27,27%	100,00%
	40,00%	75,00%	45,83%
<i>Stabilité</i>	100,00%	0,00%	100,00%
	37,50%	0,00%	31,25%
<i>Total</i>	83,33%	16,67%	100,00%
	100,00%	100,00%	100,00%

Evolution des conflits liés au contrat de franchise.

	Conflits non financiers	Conflits financiers	total
<i>Augmentation</i>	54,55%	45,45%	100,00%
	28,57%	18,52%	22,92%
<i>Diminution</i>	31,82%	68,18%	100,00%
	33,33%	55,56%	45,83%
<i>Stabilité</i>	53,33%	46,67%	100,00%
	38,10%	25,93%	31,25%
<i>Total</i>	43,75%	56,25%	100,00%
	100,00%	100,00%	100,00%

Personnes impliquées dans les conflits et évolution de ces conflits.

	Le franchiseur et un franchisé	Le franchiseur et des franchisés	Un manager, un franchisé	Le franchiseur, des managers, des franchisés	Total
<i>Augmentation</i>	0,00%	72,73%	27,27%	0,00%	100,00%
	0,00%	29,63%	60,00%	0,00%	22,92%
<i>Diminution</i>	27,27%	54,55%	9,09%	9,09%	100,00%
	75,00%	44,44%	40,00%	25,00%	45,83%
<i>Stabilité</i>	13,33%	46,67%	0,00%	40,00%	100,00%
	25,00%	25,93%	0,00%	75,00%	31,25%
<i>Total</i>	16,67%	56,25%	10,42%	16,67%	100,00%
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

## Principales évolutions qu'ont connu les réseaux

### *Diversification des produits*

Oui	Non
62,00%	38,00%

### *Baisse du chiffre d'affaires*

Oui	Non
0%	100%

### *Baisse du nombre de points de vente*

Oui	Non
17,5%	82,5%

### *Concurrence d'autres marques/ réseaux*

Oui	Non
44,00%	56,00%

### *Evolution du concept*

Oui	Non
14%	86%

### *Croissance du nombre de points de vente*

Oui	Non
82,5%	17,5%

### *Augmentation du chiffre d'affaires*

Oui	Non
88,25%	11,75%

### *Tensions occasionnées par les adaptations*

Oui	Non
52,63%	47,37%

### *Difficultés à manager le réseau*

Oui	Non
58,8%	41,2%

### *Non renouvellement du contrat par le franchiseur*

Oui	Non
88%	12%

### *Interruption d'un contrat avant terme par le franchiseur*

Oui	Non
73,68%	26,32%

## Réseaux non-schumpeteriens

### Evolution des conflits financiers.

	Conflits non financiers	Conflits financiers	Total
Augmentation	100,00%	0,00%	100,00%
	7,14%	0,00%	5,56%
Diminution	81,82%	18,18%	100,00%
	64,29%	50,00%	61,11%
Stabilité	66,67%	33,33%	100,00%
	28,57%	50,00%	33,33%
Total	77,78%	22,22%	100,00%
	100,00%	100,00%	100,00%

### Evolution des conflits liés au contrat de franchise.

	Conflits non financiers	Conflits financiers	Total
Augmentation	0,00%	100,00%	100,00%
	0,00%	9,09%	5,56%
Diminution	63,64%	36,36%	100,00%
	100,00%	36,36%	61,11%
Stabilité	0,00%	100,00%	100,00%
	0,00%	54,55%	33,33%
Total	38,89%	61,11%	100,00%
	100,00%	100,00%	100,00%

### Personnes impliquées dans les conflits et évolution de ces conflits.

	Le franchiseur et un franchisé	Le franchiseur et des franchisés	Un manager, un franchisé	Le franchiseur, des managers, des franchisés	Total
Augmentation	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
	0,00%	20,00%	0,00%	0,00%	5,56%
Diminution	27,27%	18,18%	45,45%	9,09%	100,00%
	75,00%	40,00%	100,00%	25,00%	61,11%
Stabilité	16,67%	33,33%	0,00%	50,00%	100,00%
	25,00%	40,00%	0,00%	75,00%	33,33%
Total	22,22%	27,78%	27,78%	22,22%	100,00%
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

## Principales évolutions connues par les réseaux

### Diversification des produits

Oui	Non
31,58%	68,42%

### Baisse du chiffre d'affaires

Oui	Non
31,58%	68,42%

### Baisse du nombre de points de vente

Oui	Non
47,37%	52,63%

*Concurrence d'autres marques/réseaux*

Oui	Non
47,37%	52,63%

*Evolution du concept*

Oui	Non
0%	100%

*Croissance du nombre de points de vente*

Oui	Non
16,5%	83,5%

*Augmentation du chiffre d'affaires*

Oui	Non
83,5%	16,5%

*Tensions occasionnées par les adaptations*

Oui	Non
64,00%	36,00%

*Difficultés à manager le réseau*

Oui	Non
50,00%	50,00%

*Non renouvellement du contrat par le franchiseur*

Oui	Non
78,00%	22,00%

*Interruption d'un contrat avant terme par le franchiseur*

Oui	Non
80,00%	20,00%

## Références bibliographiques

- Allam, D. et Ph. Le Gall (1999). *La nature de la relation franchiseur-franchisé. Evolution, perspectives et incidences stratégiques, économiques et juridiques*. Rapport d'étude, Fédération Française de la Franchise, Paris.
- Aoki, M. (1986). *The Economic Analysis of the Japanese Firm*. Amsterdam: North Holland.
- (1990). "Toward an Economic Model of the Japanese Firms". *Journal of Economic Literature*, 28(1).
- Anderson, E. et R.L. Olivier (1994). "An Empirical Test of the Consequences of Behavior and Outcome Based Sales Control System". *Journal of Marketing*, 58, Octobre, pp. 53-67.
- (1995). "Behavior and Outcome Based Sales Control Systems : Evidence and Hybrid Governance". *Journal of Management*, 15(4), pp. 1-12.
- Argyre, N.S. (1995). "Technological Strategy, Governance Structure and Interdivisional Coordination". *Journal of Economic Behavior and Organization*, 28, pp. 337-58.
- Arndt, J. (1983). "The Political Economy Paradigm: Foundation for Theory Building in Marketing". *Journal of Marketing*, 35, Octobre, pp. 29-36.
- Arrow, K (1974). *The Limits of Organisations*. New-York : Norton & Co. Traduction française : *Les limites des organisations*, Paris: Presses Universitaires de France, 1976.
- (1985). "The Economics of Agency". In J. Pratt et R. Zeckhauser (eds.), *Principal and agents : The Structure of Business*, Cambridge (MA) : Harvard Business School Press.
- Barnard, C. (1938). *The Function of the Executive*. Cambridge (MA) : Harvard University Press.
- Baudry, B. (1992). "Contrat, autorité, confiance : la relation de sous-traitance est-elle assimilable à la relation d'emploi ?". *Revue Economique*, 43(5), pp.871-94.
- Bensoussan, H. (1997). *Le droit de la franchise*. Rennes : Edition Apogée.
- Bhattachaaryy, S. et F. Lafontaine (1995). "Double sided moral hazard and the nature of share contracts". *Rand Journal of Economics*, 26.
- Bradach J. (1997a). *Franchise Organizations*. Boston : Harvard Business School Press.
- (1997b). "Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains". *Administration Science Quarterly*, 42, pp. 276-303.
- Brickley, J. et F. Dark (1987). "The Choice of Organization Form : The Case of Franchising », *Journal of Financial Economics*, 18.

- Brown, W. O. (1998). "Transaction Cost, Corporate Hierarchie and the Theory of Franchising", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 36, pp. 317-27.
- Caves, R. E. et D.P. Greene (1996). "Brands' Quality Levels, Price, and Advertising Outlays : Empirical Evidence". *International Journal of Industrial Organization*, 14, pp. 29-52.
- Celly, K.S et G.L. Frazier (1996). "Outcome Based on Channel Relationships". *Journal of Marketing Research*, 33(2), pp. 200-10.
- Challagalla, G.N. et T.A. Shervani (1996). "Dimension and Types of Satisfaction". *Journal of Marketing*, 60, Janvier, pp. 89-105.
- Coase, R. (1937). "La Nature de la Firme". In R. Coase, *La Firme, le Marché et le Droit*, Paris : Diderot (1997).
- Cohen, D. (1997). *Richesse du monde, pauvreté des nations*. Paris: Flammarion
- Craves, D.W. et alii. (1993). "Behavior-based and outcome-based Sales Force Control Systems". *Journal of Marketing*, 57, Octobre, pp. 47-59.
- Dahlston, R. et A. Nygaard (1999). "An Empirical Investigation of ex post Transaction Costs in Franchised Distribution Channels". *Journal of Marketing Research*, 36, May, pp.160-70.
- Demsetz, H. (1995). *The Economics of the Business Firm. Seven Critical Commentaries*. Cambridge : Cambridge University Press. Traduction française : *L'économie de la firme. Sept commentaires critiques*, Paris : Editions Management, 1998.
- Dnes, A. (1992). "Unfair contractual practices and hostage in franchise contracts". *Journal of Institutional and Theory Economics*, 148.
- (1996). "The economic analysis of franchise contracts". *Journal of Institutional and Theory Economics*, 152.
- Dwyer, F.R. (1988). "A Transactional Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Inter Channel Competitive Strategies". *Journal of Marketing*, 52, April, pp. 21-34.
- et alii. (1987). "Developing Buyer Seller Relationships". *Journal of Marketing*, 51, April, pp. 11-27.
- Fédération Française de la Franchise (1999). *Guide pratique de la franchise et des adhérents de la FFF*. Paris.
- (2000). *Guide pratique de la franchise et des adhérents de la FFF*. Paris.
- Fladhoe-Lind Quist, K. et L.L. Jacque (1995). "Control Made in International Service Operations : the Propensity of Franchise". *Management Service*, 41, pp. 1238-49.
- Foray, D. (2000). *L'économie de la connaissance*. Paris : La Découverte (collection Repères).
- Frazier G. et R. Rody (1991). "The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Products Channels". *Journal of Marketing*, n°55, Janvier, pp. 52-69.
- Frazier G. et S.J. Summer (1986). "Perceptions of Interfirm Power and its Use within a Franchise Channel Distribution". *Journal of Marketing Research*, 23, May, pp. 169-76.

- Hadfield, G. (1990). "Problematic Relations : Franchising and the Law of Incomplete Contracts". *Stanford Law Review*, vol.42.
- Hirschman, A.O. (1986). *Vers une économie politique élargie*. Paris : Edition de Minuit.
- Hurley, R. et G. Elult (1998). "Innovation, Market Orientation and Organisational Learning". *Journal of Marketing*, n°62 (3), pp. 42-54.
- Jensen, M. et W. Meckling (1991). "Specific and General Knowledge and Organizational Structure". In *Main currenting Contract Economics*, C. Werin, et H. Wijkander (eds.), Oxford : Blackwell.
- Kasper, W. et E. Manfred (1998). *Institutional Economics. Social Order and Public Policy*. Edward Elgar.
- Kaufmann, P.J. et R.P. Dant (1996). "Multi-Unit Franchising : Growth and Management Issues". *Journal of Business Venturing*, 11, pp. 343-58.
- Klein, B. (1995). "The Economics of Franchise Contract". *Journal of Corporate Finance*, 2.
- et K.B. Leffler (1981). "The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance". *Journal of Political Economy*, n°89, pp.615-41.
- Koike, K. ( 1987). "Skill Formation System in the USA and Japan, and Skill Formation in Mass Production : A Thai-Japan Comparison". *Journal of the Japanese and International Economics*, 1.
- (1990). "Intellectual Skill and the Role of Employees as Constituent Members of Large Firms in Contemporarary Japan". In M. Aoki *et alii.* (eds.), *The Firms as a Nexus of Treaties*. Londres : Sage Publications.
- Krafft, M. (1999). "An Empirical Investigation of the Antecedents of State Force Control Systems". *Journal of Marketing*, n°63, July, pp. 120-34.
- Kremer, M. (1993). "The O-Ring Theory of Economic Development". *Quarterly Journal of Economics*, août.
- Lafontaine, F. (1991). "How and Why do Franchisors do What They do : A Survey Report".
- (1992). "Agency Theory and Franchising : Some Empirical Evidence Results". *Rand Journal of Economics*, vol. 23.
- Leloup, J.-M. (2000). *La Franchise, Droit et Pratique*. Paris : Delmas (3<sup>ème</sup> édition).
- Lewin, S. (1998a). "Innovation and Authority in Franchise Systems : An Empirical Exploration of the Plural Form". *Working paper*, Iowa State University (USA).
- (1998b). "The Plural Form in Franchising : A Synergism of Market and Hierarchy". *Working paper*, Iowa State University (USA).
- Le Livre Vert (1998). *La Politique de Concurrence Communautaire et les Restrictions Verticales*. Bruxelles, octobre.
- Lusch, R.F. et B.J. Brown (1996). "Interdependency Contracting and Relational Behavior". *Journal of Marketing*, 60, Octobre, pp. 19-38.
- Lusch, RF. et B.J. Janorski (1991). "Management Controls Role Stress, and Retail Store Manager Performance". *Journal of Retailing*, pp. 397-417.

- Lutz, N.A. (1995). "Ownership Rights and Incentives in Franchising". *Journal of Corporate Finance*, 2, pp. 103-30.
- Maness, R. (1996). "Incomplete Contracts and the Choice between Vertical Integration and Franchising". *Journal of Economic Behavior and Organization*, 31.
- Manolis, C. *et alii.* (1995). "A Preliminary Investigation of Ownership Conversion in Franchised Distribution Systems". *Journal of Applied Business Research*.
- March, J. et H. Simon (1958). *Organizations*. Willey.
- Mathewson, F. et R. Winter (1985). "The Economics of Franchise Contracts". *Journal of Law and Economics*, 28.
- Medema, S. (ed.) (1998). *Coasean Economics: Law and Economics and the New Institutional Economics*. Kluwer Academic Publishers.
- Michael, S.C. (1994). "Competition Between Organizational Forms : Mail Order Versus Retail Stores". *Journal of Business Venturing*, 11, pp. 57-71.
- Milgrom, P. et J. Roberts (1992). *Economics, Organization and Management*. Prentice-Hall.
- Ménard, Cl. (1993). *L'Economie des Organisations*. Paris : La Découverte (collection Repères).
- (1994). "La nature de l'innovation organisationnelle, éléments de réflexion". *Revue d'Economie Industrielle*, hors série, Développements récents, été.
- Michael, S.C. (1994). "To Franchise or not to Franchise ? An Analysis of Decision Rights and Organization all form Shares". *Journal of Business Ventury*, 11, pp. 57-71.
- et H.J. Moore (1995). "Returns to Franchising". *Journal of Corporate Finance*, 2, pp. 139-76.
- Mintzberg, H. (1987). "Structure en cinq points : Une synthèse de la recherche sur les formes organisationnelles". In F. Chanlat et F. Seguin (eds.), *L'analyse des organisations. Une anthologie. Tome II Les composantes de l'organisation*. Québec : Gaëtan Morin.
- Mohr, J.J., R.J. Fisher et J.R. Nevin (1996). "Collaborative Communication in Inter-firm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control". *Journal of Retailing*, 71(4), pp. 393-416.
- Mohr, J.J., R.J. Fisher et J.R. Nevin (1999). "Communicating for Better Channel Relationships". *Marketing Management*, Summer, pp. 39-45.
- Monteverde, K. et D. Teece (1982). "Supplier Switching Cost and Vertical Integration in the Automobile Industry". *Bell Journal of Economics*, 13(1).
- Murphy, T. (1994). "Where is Franchising Heading ?". *Continental Franchising Review*, 18 (novembre), p.78.
- North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ouchi, W. (1979). "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms". *Management Science*, 25(9).

- (1980). "Markets, Bureaucracies, and Clans". *Administrative Science Quarterly*, 25.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. New-York : Doubleday.
- Pugh, D.S., D.J. Hickson, C.R. Hining et C. Turner (1968). "Dimensions of Organization Structure". *Administrative Science Quarterly*, 13(1), pp. 65-105.
- Pugh, D.S., D.J. Hickson, C.R. Hining et C. Turner (1969). "The Context of Organisation Structures". *Administrative Science Quarterly*, pp.91-114.
- Revue d'Economie Industrielle (2000). *Economie des contrats : bilans et perspectives* (numéro spécial 2e et 3e trimestres).
- Rubin, P. (1978). "The Theory of The Firm and The Structure of the Franchise Contract". *Journal of Law and Economics*, 21.
- Schumpeter, J. (1912). *The Theory of Economic Development*. Cambridge : Harvard University Press.
- Shapiro, C. et H. Varian (1998). *Information Rules. A Strategic Guide to the Network Economy*. Harvard Business School Press. Traduction française : *Economie de l'Information: guide stratégique de l'économie des réseaux*. De Boeck Université.
- Shane, S.A. (1996). "Hybrid Organizational Arrangements and Their Implications for Growth and Survival : a Study of New Franchise". *Academy of Management Journal*, 39, pp. 216-34.
- Simon, H. (1951). "A Formal Theory of the Employment Relationship". *Econometrica*, 19(3).
- (1955). "A Behavioral Model of Rational Choice". *Quarterly Journal of Economics*, 69.
- (1978). "Rationality as Process and as Product of Thought". *American Economic Review*, 68(2).
- Skinner, S.J. et alii (1998). "Perceptions of Channel Control". *Journal of Retailing*, 614, pp. 65-88.
- Slater, S.F. et J.C. Narver (1995). "Market Orientation and the Learning Organization". *Journal of Marketing*, 59, pp. 63-74.
- Thompson, R.S. (1994) "The Franchise Life Cycle and the Penrose Effect". *Journal of Economic Behavior and Organization*, 24, pp. 207-18.
- Williamson, O. (1967). "Hierarchical Control and Optimum Firm Size". *Journal of Political Economy*, 75(2).
- (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York : Free Press-Macmillan.
- (1991). "Comparative Economic Organization : The Analysis of Discrete Structural Alternative". *Administrative Science Quarterly*, 36(2).
- (1993). "Opportunism and its Critics". *Managerial and Decision Economic*, 14.
- (1996). *The Mechanisms of Governance*. Oxford University Press.
- et S. Masten (eds.) (1995). *Transaction Cost Economics*. Edward Edgar.