Business School

WORKING PAPER SERIES

Working Paper

2014-163

La réactivité des réseaux de franchise face aux chocs externes : proposition d'un modèle conceptuel

Dominique Bonet Fernandez
Odile Chanut
François Fulconis
Carole Poirel
Gilles Paché

http://www.ipag.fr/fr/accueil/la-recherche/publications-WP.html

IPAG Business School
184, Boulevard Saint-Germain
75006 Paris
France

IPAG working papers are circulated for discussion and comments only. They have not been peer-reviewed and may not be reproduced without permission of the authors.

La réactivité des réseaux de franchise face aux chocs externes : proposition d'un modèle conceptuel

Dominique Bonet Fernandez
Aix-Marseille Université, CRET-LOG
dominique.bonet@univmed.fr

Odile Chanut
Aix-Marseille Université, CRET-LOG
odile.chanut@univmed.fr

François Fulconis
Université d'Avignon & des Pays de Vaucluse, CRET-LOG
francois.fulconis@univ-avignon.fr

Carole Poirel
Aix-Marseille Université, CRET-LOG
carole.poirel@univmed.fr

Gilles Paché
Aix-Marseille Université, CRET-LOG
gilles.pache@univmed.fr

Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique
(CRET-LOG)
413 Avenue Gaston Berger
13625 Aix-en-Provence Cedex (France)

Résumé
Forme organisationnelle originale, hydride entre le marché et la hiérarchie, les réseaux de franchise reposent sur une collaboration étroite et interactive entre plusieurs entreprises : le franchiseur, à qui revient généralement l'initiative du partenariat, et les franchisés, commerçants indépendants aux plans juridique et financier, qui adhèrent à un réseau pour bénéficier d'un système de réussite commerciale. L'article s'interroge tout particulièrement sur la capacité des réseaux de franchise à faire preuve d'une forte réactivité face à des chocs externes ; il propose pour cela un modèle conceptuel s'appuyant sur des approches en termes de ressources, de compétences et de *leadership*.

Abstract
An original organizational form, a hybrid between market and hierarchy, franchise networks are based on a close and interactive collaboration between several firms: a franchisor, who generally is the initiator of the partnership, and franchisees, legally and financially independent retailers, who become members of a network to benefit from a successful business system. This paper examines specifically the ability of franchise networks to initiate a high responsiveness faced with external shocks; it therefore proposes a conceptual model based on resources, competences and leadership.

La réactivité des réseaux de franchise face aux chocs externes : proposition d'un modèle conceptuel[1]

La franchise, épousant la forme d'un réseau contractuel, s'appuie sur une collaboration étroite entre plusieurs entreprises liées par des solidarités systémiques et un projet commun : le franchiseur, à qui revient généralement l'initiative du partenariat, et les franchisés, commerçants indépendants aux plans juridique et financier, qui adhèrent à un réseau pour bénéficier d'un système de réussite commerciale fondé sur la maîtrise, par le franchiseur, d'un ensemble de savoir-faire (Boulay et Chanut, 2010). Le contrat répartit les rôles et les profits entre les deux entrepreneurs : le franchiseur assure les fonctions de sélection des franchisés, de définition de la stratégie du réseau et de promotion de la marque-enseigne ; il transmet au franchisé un savoir-faire éprouvé et exerce un contrôle des activités de manière à assurer l'homogénéité de l'offre vis-à-vis des clients. Le franchisé, quant à lui, propriétaire de son fonds de commerce, apporte ses moyens financiers, humains et managériaux au bénéfice du magasin.

Sans contestation possible, les réseaux de franchise connaissent un développement rapide et soutenu depuis plusieurs années, dans un très grand nombre de pays, et pas seulement les plus développés. La France n'échappe pas à un tel engouement, la fréquentation de candidats franchisés potentiels aux différents *Salons de la Franchise* en constitue un excellent indicateur. En l'espace de dix ans, le nombre de franchises sur le territoire national a ainsi doublé, faisant des réseaux français parmi les plus puissants d'Europe, et servant même de référence à la réglementation qui a été instaurée au sein de l'UE. La France comptait, début 2010, 1.369 réseaux de franchise et plus de 51.600 points de vente franchisés, distribuant autant des services que des produits. Ajoutons que le secteur représente 315.000 salariés et 725.000 emplois indirects, ce qui le positionne comme une structure économique majeure du commerce alimentaire et non-alimentaire dans l'Hexagone.

Il est admis que le système de la franchise offre un certain nombre d'atouts permettant à ces acteurs de développer un avantage concurrentiel durable. Celui-ci est fondé sur la nature même de la franchise. Il s'agit d'un système dont la tête de réseau, dotée d'un savoir-faire multi-niveaux, prend la responsabilité du développement du système. Le franchisé bénéficie ainsi du soutien commercial, technique et logistique du franchiseur. Les notions de travail en réseau et de partenariat, si difficiles à établir dans les autres formes de commerce, sont les principes fondamentaux du fonctionnement et de la performance du système. Plus largement, la franchise repose sur un modèle économique performant fondé sur les économies d'échelle, la rationalisation des processus, le gain économique, le partage de la rente équilibrée entre franchiseur et franchisés et des objectifs de développement durable (Blair et Lafontaine, 2005). Par ailleurs, comme le précise le courant williamsonien, « en plus d'économiser sur les coûts de coordination, la franchise économise sur les coûts du capital par comparaison avec l'intégration en aval dans la distribution puisque c'est au franchisé de fournir l'investissement initial, y compris en fonds de roulement » (Ghertman, 2010).

La crise économique que traversent les économies développées depuis l'automne 2008, crise majeure liée à la « déconstruction » de la vision traditionnelle du monde et des valeurs anciennes (Ferry, 2009), pose des questions essentielles quant aux capacités des réseaux de franchise à faire face de manière plus efficace que les réseaux de succursales aux chocs

[1] La présente recherche a bénéficié d'une aide financière de la Fédération Française de la Franchise dans le cadre du contrat « Capacité de réactivité des réseaux de franchise en contexte de crise ».

externes. D'une manière plus générale, les réseaux de franchise, de par leur morphologie, auraient-ils une aptitude plus affirmée à la résilience et à la réactivité ? Si tel était le cas, il faudrait en tirer un certain nombre de conclusions sur l'intérêt économique et politique de promouvoir ce système de réussite commerciale, dans un environnement politique favorable aux démarches d'entrepreneuriat. Plusieurs angles d'attaque étant ici envisageables, nous avons choisi de conduire la réflexion en mobilisant des grilles de lecture à la confluence du marketing et du management stratégique pour évaluer les capacités de réaction des réseaux de franchise aux chocs externes. L'objectif de la démarche est de nature compréhensive : apporter un éclairage sur la dynamique des réseaux de franchise en produisant un modèle de recherche dont les variables centrales sont le management des ressources et des compétences ainsi que la nature du *leadership* exercé par le franchiseur.

La recherche de El Akremi *et al.* (2009) répond de manière très pertinente, mais partielle, à la question du rôle clé du franchiseur en s'intéressant principalement au savoir-faire du franchiseur, et en choisissant d'opter en outre pour une approche relationnelle. Les auteurs y citent notamment une enquête sur la rentabilité des réseaux de franchise en France, publiée dans *Franchise Magazine* d'août-septembre 2007, ayant mis en évidence le rôle essentiel du métier de franchiseur dans la survie, la rentabilité et la performance globale d'un réseau. Le métier de franchiseur s'appuie sur la maîtrise d'un ensemble de savoir-faire : (1) les savoir-faire de métier, codifiés et enseignés aux franchisés, et (2) les savoir-faire organisationnels, liés à l'ingénierie et au management du réseau. Ces deux éléments sont non seulement déterminants du point de vue de la performance économique et de l'avantage concurrentiel, mais ils constituent également le cœur du principe de la franchise.

Notre approche est complémentaire de celle impulsée par El Akremi *et al.* (2009). En effet, il s'agit ici de recourir à une perspective relationnelle fondée sur le *leadership* exercé par le franchiseur, et la qualité intrinsèque de ce *leadership*, pour identifier, parmi les savoir-faire de métier et organisationnels, ceux qui permettent d'expliquer la capacité de réactivité des réseaux de franchise face à des chocs externes. Il s'avère de fait nécessaire de renouveler les cadres théoriques afin de mieux comprendre les sources d'avantage concurrentiel et les différences de performance au sein des réseaux de franchise, d'une part, entre les réseaux de franchise et les réseaux succursalistes, d'autre part. Force est d'admettre que les théories actuellement dominantes, telles que la théorie de l'agence et la théorie de la rareté des ressources, ne permettent pas de comprendre pourquoi et comment certains franchiseurs ont des performances supérieures à celles de leurs concurrents lorsque l'environnement connaît une brutale rupture.

L'intérêt de l'approche retenue est de mettre en évidence, au-delà des critères de performance économique, l'avantage concurrentiel apporté par un management relationnel efficace du réseau de franchise. Le cadre de la théorie des ressources et compétences et les analyses en termes de *leadership* peuvent alors être associés selon une vision syncrétique au sein d'un modèle conceptuel à visée compréhensive. La construction du modèle découle de deux *postulats*. Le premier postulat concerne les ressources et compétences du franchiseur : la mise en œuvre des savoir-faire organisationnels, ou la diffusion des ressources et des compétences auprès du réseau de franchise, est un facteur clé de succès réduisant les risques et augmentant sa rentabilité économique, notamment en contexte de choc externe. Le second postulat concerne le *leadership* du franchiseur : la capacité du *leader* à fédérer un réseau de partenaires à travers la communication et la confiance, à anticiper et gérer les risques, constitue un facteur clé de succès permettant aux réseaux de franchise de résister mieux que les autres formes de commerce aux turbulences de l'environnement.

1. Le défi de la réactivité en contexte de franchise

Dans quelle mesure un réseau de franchise est-il apte à faire preuve de résilience et de réactivité lorsqu'il est confronté à des chocs externes qui risquent de le déstabiliser ? Face à cette interrogation, une clarification préalable s'avère indispensable quant aux notions mobilisées. Les trois principales notions sont celles de réseau, de franchise et de réactivité. Elles ont donné lieu à une abondante littérature dans trois champs disciplinaires : le management stratégique, le marketing inter-organisationnel et la gestion des canaux de distribution. La volonté de proposer un modèle conceptuel de type intégrateur conduit à nous appuyer sur des travaux rarement mis en convergence, mais dont les apports sont pourtant complémentaires en vue de faire émerger, par la suite, les principales variables du modèle et leur opérationnalisation.

1.1. Eléments pour une perspective réticulaire

Parler de « réseau de franchise » en tant que forme organisationnelle entre marché et hiérarchie renvoie évidemment à la notion de réseau, largement étudiée en management stratégique depuis la contribution séminale de Thorelli (1986). La littérature fait apparaître une claire dérive polysémique, même si nous pouvons constater, au fil du temps, le recours à une terminologie de plus en plus commune à la plupart des auteurs. Nous retiendrons ici, par souci de clarté, la définition proposée par Fulconis (2004) : « Les structures en réseau correspondent à la mise en œuvre de stratégies de coopération entre entreprises sur une même chaîne de valeur. Les entreprises qui les constituent sont juridiquement et financièrement indépendantes les unes des autres, mais "organisationnellement" interdépendantes. Qualifiées de partenaires, elles sont à distinguer de sous-traitants ou de simples fournisseurs. Les multiples relations qu'elles entretiennent s'appuient sur une forte réciprocité d'intérêt et nécessitent un effort permanent de coordination pour éviter leur désagrégation ».

D'un point de vue analytique, les chercheurs en sciences de gestion se trouvent confrontés à l'extrême diversité des angles d'attaque envisageables (Paché et Paraponaris, 2006). D'une part, nous disposons d'un ensemble de théories économiques et sociologiques qui ont fortement orienté le sens donné à la notion de réseau, à un niveau inter-individuel ou inter-organisationnel (Musso, 2003). D'autre part, nous sommes en présence d'une diversité comparable au sein des sciences de gestion elles-mêmes, avec une multiplicité d'approches aux nombreux chevauchements. Le problème qui se pose est alors double : il s'agit, selon une logique *positive*, de mobiliser, voire d'associer, les différentes approches pour décrire le phénomène réticulaire ; il s'agit, selon une logique *normative*, liée à l'action, de proposer des outils de diagnostic et de changement pour améliorer le management proprement dit des structures en réseau (Fulconis, 2004).

En bref, la notion de réseau constitue à la fois un « objet organisationnel nouveau » (Pesqueux, 2002), le « produit d'un système socio-technique » (Ferrary et Pesqueux, 2004), et un « objet de recherche » dans le domaine des sciences de gestion (Fulconis, 2004). S'il est inutile (et vain) de revenir ici sur l'ensemble des recherches consacrées à l'étude des structures en réseau, rappelons néanmoins que certaines d'entre elles en donnent une représentation qui, tout en étant parfois schématique, demeure fort instructive quant à la logique de fonctionnement sur laquelle elles reposent. Elles constatent que la mise en pratique des structures en réseau se concrétise par une infrastructure complexe avec un « centre », une entreprise au cœur d'un réseau de relations et d'informations, tissant des liens étroits avec une « périphérie », ses fournisseurs, ses clients, ses prestataires de services, des entreprises

concurrentes, etc. Ainsi, il en ressort que deux niveaux articulés composent traditionnellement les formes organisationnelles de type réseau :

– le cœur du réseau occupé par une entreprise de grande taille, dans le cas présent le franchiseur, désignée par des termes aussi variés que firme-pivot (Guilhon et Gianfaldoni, 1990), *broker* (Miles et Snow, 1992), *hub firm* (Jarillo, 1993), ou encore *strategic center* (Lorenzoni et Baden-Fuller, 1995) ;
– un espace relationnel constitué d'entreprises « satellites », dans le cas présent les franchisés, situées en aval du cœur du réseau sur une même chaîne de valeur, et qui sont généralement spécialisées dans la production d'une composante spécifique de l'ensemble de l'offre (produit ou service).

Les structures en réseau représentent donc des modes de gouvernance quasi-hiérarchiques (généralement au bénéfice du cœur du réseau), sans pour autant tomber dans des relations de dépendance caractérisant les rapports traditionnels entre donneurs d'ordres et sous-traitants. Elles s'appuient largement sur un principe de spécialisation permettant à chaque membre de concentrer, mobiliser et renforcer constamment ses efforts et ses ressources sur un domaine d'activité afin d'y acquérir une position forte. Si, d'un point de vue descriptif, la composition d'une structure en réseau est intéressante pour mieux identifier les parties en présence et leur place respective, dans une perspective plus dynamique, c'est l'étude de son fonctionnement qui apparaît fondamentale, tout particulièrement ses propriétés opératoires et la maîtrise des flux physiques et d'informations associées. La firme-pivot y joue un rôle central puisqu'elle est à l'origine de l'organisation réticulaire résultant de la mise en œuvre de stratégies d'impartition et de coopération interentreprises.

Fréry (1998) explique ainsi que le rôle de la firme-pivot repose sur les trois C formés par le triptyque « Conception, Coordination et Contrôle ». Elle conçoit tout d'abord la structure en réseau en repérant les opportunités de développement de nouvelles activités à la manière d'une cellule d'analyse stratégique au sein d'un grand groupe, puis en sélectionnant les intervenants extérieurs susceptibles d'y participer. Elle coordonne ensuite la structure obtenue en assurant la gouvernance des transactions entre les partenaires, que ce soit par la gestion des flux physiques (intermédiation par achat des produits ou services aux maillons en amont et revente aux maillons en aval), ou par la maîtrise des flux d'information (constitution d'un réseau EDI, collecte et redistribution des données, élaboration d'un langage commun). Enfin, elle contrôle le réseau en s'assurant du niveau de qualité atteint par les intervenants, en détenant des actifs stratégiques indispensables à la survie de l'ensemble (marque, réseau logistique, technologie spécifique, interface privilégiée avec le marché ou les prescripteurs, etc.) ou en dépêchant régulièrement des auditeurs dans les entreprises satellites. Ce dernier point est d'ailleurs mis en avant dans le cas des réseaux de franchise par Goullet et Meyssonnier (2010). Ainsi, le rôle de la firme-pivot consiste en priorité à manager une chaîne de valeur et non pas à concevoir, fabriquer ou vendre des biens ou des services. A l'extrême, Fréry (1998) note qu'elle « remplit globalement le même rôle que la direction d'une entreprise intégrée vis-à-vis de ses fonctions opérationnelles, à la différence que celles-ci sont dévolues à des entreprises financièrement autonomes ».

1.2. La réactivité : *quo vadis* ?

De quoi est-il exactement question lorsque l'on fait référence à la réactivité des réseaux de franchise ? Selon *Le Robert*, de manière générique, la réactivité est l'aptitude à réagir rapidement. En management stratégique, une entreprise réactive sait répondre rapidement aux

évolutions de son marché, ce qui suppose une ouverture sur le monde, l'aptitude à intégrer des points de vue et des suggestions de partenaires extérieurs, une volonté d'anticipation manifestée par les équipes dirigeantes et une structure organisationnelle adéquate. Bien qu'il ne traite pas à proprement parler de réactivité mais de flexibilité, Reix (1995, 1997) souligne toute l'ambivalence du phénomène. Certes, la réactivité implique à la fois le changement et la vitesse d'adaptation mais elle repose aussi, presque paradoxalement, sur des objectifs clairement définis par l'entreprise sur le long terme. L'élaboration d'un plan n'est pas contre-productive, même s'il peut provoquer des comportements routiniers difficiles à faire évoluer au sein d'une organisation.

Pour une organisation, la réactivité consiste en fait à passer d'un état à un autre, dans un contexte d'incertitude qui oblige le décideur à reconnaître la nécessité du changement, à convaincre les membres de l'entreprise de son bien-fondé et à inventer une réponse adéquate tout en limitant les tâtonnements, les essais et les erreurs. Les dimensions humaine et organisationnelle sont inhérentes au processus, soit qu'elles l'entravent, soit qu'elles le facilitent. Il s'avère crucial de motiver chacune des parties prenantes de façon à conduire le changement dans les meilleures conditions possibles, au double plan des délais et des coûts[2]. Si la réactivité concerne la conduite de l'organisation vers le changement, elle concerne également la gestion des ressources, leur nature et leur volume (Reix, 1997). Ainsi, les ressources devront posséder plusieurs qualités : être polyvalentes afin d'être éventuellement redéployées vers d'autres activités, être en surcapacité de façon à être vite mobilisées pour satisfaire une hausse de la demande, par exemple, et relever d'une décision d'externalisation plutôt que d'internalisation.

En résumé, aborder la réactivité des réseaux de franchise en tant que forme organisationnelle entre marché et hiérarchie, c'est faire explicitement référence à un certain nombre de mots clé, devant servir de fondements pour la construction du modèle conceptuel projeté : (1) *changement* : être réactif, c'est apprendre de nouvelles choses et les mettre en place ; (2) *vitesse* : être réactif, c'est procéder rapidement dans l'application des solutions innovantes identifiées ; (3) *réversibilité* : être réactif, c'est prendre des décisions au caractère le moins irréversible possible, en laissant ouvert le champ des possibles ; (4) *efficacité* : être réactif, c'est atteindre les objectifs visés liés au changement en limitant les coûts. Tout le problème est évidemment de savoir si les relations non hiérarchiques dans un réseau de franchise, fondé sur l'adhésion d'entrepreneurs indépendants à un système de réussite commerciale, sont un accélérateur ou un frein au changement, à la vitesse, à la réversibilité et à l'efficacité, les quatre piliers de la réactivité. De manière plus générale, l'articulation entre la vision (le projet) du franchiseur et les intérêts individuels des franchisés renvoie à l'existence ou non d'une cohérence d'ensemble dans l'espace relationnel que constitue le réseau de franchise. Ainsi, rien ne garantit *a priori* que la capacité de changement du franchiseur soit systématiquement relayée par une excellente vitesse d'exécution de la part des franchisés.

2. Savoir mobiliser des ressources et des compétences

La théorie des ressources et compétences (TRC), même si elle peut être uniquement perçue comme « intermédiaire » (Sanchez et Heene, 2010), nous apparaît comme l'une des plus pertinentes pour comprendre en quoi les structures en réseau sont capables de faire face à

[2] Le délai et le coût constituent, selon Reix (1979), deux mesures de la flexibilité.

des chocs externes de manière réactive. Rappelons que la TRC cherche à expliquer la constitution d'un avantage concurrentiel à partir de compétences distinctives détenues par une entreprise (Prahalad et Hamel, 1990), et plus largement, par une structure organisationnelle. La TRC comble un vide conceptuel en reconnaissant l'importance des décisions managériales et des stratégies mises en œuvre dans la réussite d'une entreprise : celle-ci n'est plus perçue comme une entité sélectionnée par son environnement, mais comme une « unité active » ayant la maîtrise de son propre devenir. L'intention stratégique est un principe fondateur de cette approche qui renvoie à une conception plus volontariste de la stratégie d'entreprise (Métais, 1999). En d'autres termes, l'entreprise qui sait tirer parti de certaines ressources au sein de son univers est en mesure de développer un avantage concurrentiel durable. Les différences de performance qui s'observent entre plusieurs entreprises d'un même secteur s'expliquent donc par des disparités de compétences, par exemple en matière de déploiement des quatre piliers de la réactivité.

2.1. Clarification 1 : les ressources

Les ressources sont définies par Sanchez *et al.* (1996) comme « les actifs disponibles et utiles dans la détection et la réponse aux opportunités ou menaces sur le marché. Les ressources incluent les capacités aussi bien que les autres formes d'actifs utiles et disponibles ». Une ressource peut être tangible ou intangible, c'est-à-dire se référer à une existence matérielle ou non : les ressources tangibles concernent tous les éléments d'une entreprise ayant une existence physique ; les ressources intangibles sont fondées sur l'information et les savoirs (Métais, 2004). Les ressources immatérielles peuvent dès lors être classifiées en deux groupes, comme indiqué dans le Tableau 1 :

- Les savoirs organisationnels constituent un ensemble de ressources intra-organisationnelles, principalement développées par apprentissage ; ils correspondent aux connaissances collectives accumulées, qui dépassent la somme des connaissances individuelles.
- Les ressources intangibles « marginales » (ou « frontières ») sont issues des liens entre l'entreprise et son environnement, telles que la fidélité du consommateur ou les savoirs issus de partenariats ; les ressources intangibles marginales dépassent les frontières de l'organisation, par opposition au savoir organisationnel.

Tableau 1 : Classification générale des ressources

Ressources tangibles	**Ressources intangibles**	
	Organisationnelles	***Marginales ou frontières***
Installations, machines Hommes Capital financier et comptable Brevets, licences, contrats	Savoir organisationnel Savoir technologique Savoir managérial Systèmes d'information Process	Client : réputation, image Fournisseurs Réseaux

Source : d'après Métais (2004).

Sanchez *et al.* (1996) proposent de distinguer les ressources et actifs, d'une part, la fonction de déploiement coordonné de ces mêmes ressources, d'autre part. Le management consiste précisément à gérer des processus organisationnels qui permettent à l'entreprise

d'agir en mettant en œuvre les ressources existantes tout en se dotant de nouvelles ressources et en construisant de nouveaux processus. La compétence s'apparente essentiellement ici aux processus de management et aux éléments organisationnels intangibles construits autour de la connaissance et des savoir-faire individuels et collectifs. Sanchez (2000), de son côté, souligne que l'intégration des problématiques concernant les relations inter-organisationnelles est l'une des voies de développement de la théorie des compétences : « En alliant leurs ressources dans des réseaux, les firmes qui coopèrent peuvent bénéficier ensemble d'avantages en termes de masse d'actifs, d'interconnexions entre actifs et de temps incompressible auxquels ne pourrait pas avoir accès une firme indépendante ».

2.2. Clarification 2 : les compétences

L'approche par les compétences souligne que l'important ne réside pas tant dans la possession de ressources matérielles et immatérielles que dans leur coordination efficace (Paché et Paraponaris, 2006). L'avantage concurrentiel s'explique donc par l'existence de compétences distinctives et le management stratégique consiste à protéger et à déployer ces compétences et à en créer de nouvelles. Cette notion de création de nouvelles compétences ouvre la voie à une conception dynamique fondée sur les théories évolutionnistes. Les capacités fondamentales de l'entreprise sont celles qui lui permettent de construire et de reconfigurer ses compétences pour répondre aux changements rapides de l'environnement. Ces capacités dynamiques sont conditionnées par le mode de management retenu. La prise en compte de la notion de compétences dans l'approche par les ressources est progressive. S'intéressant tout d'abord aux compétences distinctives, les chercheurs s'orientent ensuite vers la relation entre compétence et performance, puis envisagent les compétences comme des « routines organisationnelles ».

Dès la fin des années 1950, Selznick (1957) proposait la notion de compétence distinctive afin de rendre compte du succès d'une organisation, grâce à « des activités dans lesquelles une entreprise est meilleure que ses concurrents ». Elles correspondent à des capacités de *leadership* et permettent, par un déploiement judicieux des ressources, d'atteindre une position concurrentielle unique. L'approche dépasse donc le simple niveau des domaines d'activité stratégique pour définir des compétences distinctives qui traversent l'ensemble de l'entreprise et son réseau, et renforcent la synergie entre activités. Le terme compétence est alors entendu comme englobant *a priori* les actifs et les ressources, mais aussi les différentes formes de connaissances et de pratiques maîtrisées par l'entreprise. Certaines des compétences sont suffisamment spécifiques pour être considérées comme clé, c'est-à-dire qu'elles allient des ressources et des savoir-faire sous une forme et d'une façon telles qu'elles constituent un avantage concurrentiel significatif et durable face aux concurrents (Durand, 2006).

2.3. Réseau et compétences relationnelles

L'un des principaux reproches initialement adressés à la TRC réside dans sa difficulté à définir avec précision les concepts utilisés et à les rendre opérationnels pour des recherches de terrain. Sanchez *et al.* (1996) ont apporté les clarifications nécessaires dans un ouvrage désormais de référence. Les *ressources* y sont définies comme des actifs échangeables sur le marché. Il peut s'agir d'actifs physiques (équipements, locaux, matières premières, etc.), de ressources financières, de capital humain, de ressources organisationnelles (mécanismes de coordination, planification etc.), d'actifs intangibles (brevets, marques, droits de propriété) et

d'information au sens large. Les *compétences* désignent, quant à elles, la capacité de l'entreprise à associer, à coordonner et à déployer les ressources pour accomplir des tâches. Les compétences ne s'échangent pas sur le marché. Elles sont « tricotées » en interne par des équipes interagissant les unes avec les autres, ainsi qu'avec leur environnement. Pour Barney (1991), les ressources susceptibles de devenir des atouts compétitifs possèdent au moins trois qualités : être de valeur, rares et difficilement imitables.

Au-delà de l'identification des compétences, se pose la question de savoir ce qui prévaut à leur construction. En d'autres termes, à quel niveau se situent les compétences clé : au niveau individuel ? Au niveau collectif ? Sur ce point, les chercheurs sont unanimes : les compétences sont par nature systémiques dans les organisations. Black et Boal (1994), notamment, admettent que les liens tissés entre les individus d'une même organisation comptent autant, sinon plus, que les capacités de ces mêmes individus pris isolément. Des effets de synergie se créent et se développent, rendant inimitable le réseau de relations à l'origine des compétences ; les organisations sont le creuset de compétences collectives qui ne sont pas transférables. Persais (2004) définit les compétences relationnelles comme « la capacité d'une entreprise à tisser et entretenir un lien positif et durable avec un acteur clé de l'environnement ». Pour cet auteur, la notion est plus large que celle de ressources de réseau dans la mesure où elle englobe tous types d'acteurs. Il souligne comment les *compétences relationnelles* se développent en reprenant les trois éléments du modèle d'accumulation des compétences proposé par Durand (2000), autrement dit le savoir, le savoir-faire et le savoir-être.

C'est à une conclusion proche que parviennent De Castro *et al.* (2009), qui remettent en cause la vision traditionnelle des deux raisons du succès du système de la franchise : un moyen pour faire face à la rareté des ressources et/ou un mécanisme conduisant le franchiseur et le franchisé à s'aligner sur un même système d'incitations. Une telle vision minimise à la fois les processus d'apprentissage dans les réseaux de franchise et la construction d'une sorte de capital relationnel entre les partenaires. Celui-ci est dû à la nature idiosyncrasique des relations entretenues, qui conditionnent la manière de mobiliser les ressources, de les agencer en fonction d'un projet, bien au-delà de la simple réplication et de l'exploitation d'une « recette ». Si la capacité à associer, à coordonner et à déployer des ressources pour accomplir des tâches de différentes natures est incontestable, au plan des achats, du marketing, de la logistique ou de l'agencement des points de vente, la compétence relationnelle à gouverner le réseau, en s'appuyant sur le modèle des 3 C de Fréry (1998), constitue une démarche de première importance, sur un plan stratégique, et réclame des savoir-faire organisationnels singuliers.

2.4. Extension au domaine de la franchise

Comme le notent Perdreau *et al.* (2007), en référence à la théorie des ressources et à la théorie des contrats incomplets, un développement sur le mode de la franchise permet de mobiliser rapidement des ressources financières, mais aussi des ressources managériales, pour concrétiser un projet collectif. Les apports sont à la fois ceux du franchiseur et ceux du franchisé. Les apports du franchiseur sont issus du savoir-faire spécifique au système (par exemple, la sélection des meilleurs sites) et à la marque d'enseigne (par exemple, des investissements publicitaires). De son côté, le franchisé contribue au projet collectif avec des apports en termes de connaissances ou de savoir-faire spécifiques au marché local. Ainsi que le précisent Perdreau *et al.* (2007), il s'agit d'une ressource difficilement imitable (sinon par les franchisés d'un réseau concurrent, rayonnant sur la même zone de chalandise, sans réel

substitut (sinon au travers des managers salariés de succursales), relativement rare et avec des qualités en termes d'appréhension du marché et de réactivité qui lui confèrent une valeur intrinsèque. Parler de développement des réseaux de franchise, et leur capacité à faire face à des chocs externes, c'est par conséquent se référer à des savoir-faire singuliers que l'on doit rendre actionnables. L'une des forces majeures du franchiseur sera également de pouvoir transformer les connaissances tacites provenant des franchisés en connaissances formalisées qui pourront être disséminées dans l'ensemble du réseau (Lindblom et Tikkanen, 2010).

Le travail conduit par El Akremi *et al.* (2009) sur les savoir-faire dans les réseaux de franchise s'inscrit parfaitement dans cette problématique. Il s'appuie sur la TRC pour identifier et hiérarchiser les savoir-faire à l'origine d'avantages concurrentiels dans les réseaux de franchise. Deux grands types de savoir-faire ont ainsi été mis en évidence. D'une part, les savoir-faire de métier, qui sont spécifiques, difficilement imitables, mais cependant « codifiés, enseignés et transmis aux franchisés » ; ils réunissent tout ce qui procède du positionnement de la franchise, tant dans ses caractéristiques d'offre que de demande. D'autre part, les savoir-faire organisationnels, qui se définissent comme la capacité du franchiseur à franchiser avec, d'un côté, toute « l'ingénierie relative à la création et au transfert des savoir-faire de métier à l'ensemble des franchisés », de l'autre, « le management et la gouvernance du réseau permettant de minimiser les coûts de transaction et les coûts de contrôle ». Les auteurs inscrivent les savoir-faire organisationnels dans la théorie relationnelle, notamment développée par Dyer et Singh (1998), où la confiance mutuelle et la gestion efficace des conflits sont des concepts centraux ; contrairement aux savoir-faire précédents, ils ne se transmettent pas aux franchisés.

Sur le plan méthodologique, El Akremi *et al.* (2009) identifient et mesurent les caractéristiques inhérentes aux différents savoir-faire dans les réseaux de franchise, comparent la maîtrise de ces savoir-faire en fonction des caractéristiques des réseaux (âge du réseau, taille, taux de mixité, etc.), analysent et expliquent les liens entre, d'une part, la nature des savoir-faire et leur organisation, d'autre part, l'avantage concurrentiel en franchise et, *in fine*, la performance des réseaux. Une analyse factorielle permet de faire émerger huit dimensions principales du savoir-faire : codification-transmission-réplication, soutien au management des ressources humaines, suivi-contrôle des unités, communication externe, adhésion-cohésion interne, agilité organisationnelle, achats-logistique, accès au financement. Les principaux résultats indiquent que la part de variance expliquée par les savoir-faire organisationnels est supérieure à la part de variance expliquée par les savoir-faire de métier. Ce sont donc les premiers qui contribuent largement à la performance des réseaux, illustrant la pertinence d'une approche relationnelle : l'avantage concurrentiel, le succès et la pérennité d'un réseau dépendent de plus en plus de la capacité du franchiseur à gérer les relations avec et entre les franchisés, à les mobiliser et à les fédérer autour d'un projet commun, autrement dit à exercer un *leadership* efficace sur le réseau.

3. Le rôle central du *leadership* exercé par le franchiseur

Pour Persais (2004), qui s'intéresse spécifiquement aux compétences relationnelles, le *leadership* joue un rôle d'entraînement sur les acteurs de l'entreprise. Le dirigeant a pour fonction, entre autres, de montrer la voie : son engagement a valeur d'exemple, il incarne les références collectives, de manière tout à fait pertinente dans le contexte du management d'un réseau de franchise. Le *leadership* en distribution est traditionnellement défini comme « l'ensemble des activités menées par un membre du réseau dans le but d'influencer les politiques et stratégies marketing des autres membres et de contrôler différents aspects des

opérations » (Schul *et al.*, 1983). Les styles de *leadership* ont trait aux comportements du *leader*, à ce qu'il fait et à la façon dont il le fait. Les auteurs en marketing ont plus particulièrement exploré les relations entre des comportements de *leadership* et les mesures dépendantes de conflit. Le conflit perçu varie en fonction de l'évaluation du style de *leader* que font les membres du réseau, la récurrence des conflits augmentant quand le *leadership* est exercé de façon autoritaire.

L'une des clés principales du contrôle d'un réseau, et singulièrement d'un réseau de franchise, est la réduction des conflits, ce qui dépend du style de *leadership* employé. Plusieurs travaux montrent qu'un haut niveau de satisfaction des membres du canal engendre un meilleur moral, une meilleure coopération, des ruptures de relations moins fréquentes et une réduction des litiges (Anderson et Narus, 1984 ; Stern *et al.*, 1996). Pour atteindre cet objectif, le *leader* peut exercer son pouvoir de deux manières différentes (Schul *et al.*, 1983). La première correspond à un style directif, proche de la domination ; le *leader* organise, définit les tâches et évalue les performances de manière unilatérale. La seconde est plus participative, elle s'apparente davantage à l'autorité au sens de Weber (1971) et à la persuasion ; le *leader* consulte les autres membres de manière à décider collectivement de la répartition des opérations et de leur coordination. Schul *et al.* (1983) ajoutent une forme intermédiaire où le *leader* prend en considération les besoins et les émotions des autres membres lors de ses décisions pour créer un environnement plus convivial et plus agréable.

3.1. Le pouvoir, entre jeu d'acteurs et contrôle des ressources

La reconnaissance du *leader* peut se mesurer à l'aide de trois variables : l'adhésion des membres à sa vision, les compétences et la légitimité (Noireaux, 2006). Alors que le *leader* non reconnu utilise uniquement l'ensemble des sources de pouvoir pour exercer son contrôle, le *leader* reconnu élabore et met en œuvre une vision, ce qui lui permet d'être accepté par les autres membres, d'augmenter leur satisfaction et de diminuer les comportements d'évitement. Ainsi, la concentration des sources de pouvoir aux mains du franchiseur ne suffit pas. Il faut encore que les autres membres adhèrent symboliquement à l'organisation et aux objectifs que le *leader* impulse. Si le pouvoir dans la relation concurrentielle a été largement étudié (Porter, 1980), l'examen de ce phénomène dans les relations entre clients et fournisseurs a fait l'objet de beaucoup moins d'attention plus le plan académique. En effet, le cœur de la réflexion de Porter (1980) porte sur la concurrence et les relations de pouvoir entre entreprises d'une même industrie. Il apparaît alors indispensable d'élargir le cadre d'analyse et le champ des investigations à l'ensemble du réseau (Bonet Fernandez, 2009).

Dans le contexte d'une organisation de type réseau de franchise, étudier les relations de pouvoir amènerait-il à des conclusions différentes de celles obtenues en étudiant les relations de pouvoir entre personnes, entreprises ou Etats ? Quelle que soit la littérature mobilisée, en marketing, en management stratégique, en économie ou en psychosociologie, les définitions convergent vers une caractérisation du pouvoir comme la capacité d'influencer autrui (Emerson, 1962 ; El-Ansary et Stern, 1972 ; Crozier et Friedberg, 1977 ; Cox, 2001). Ainsi, l'intérêt de l'approche par le pouvoir est de s'appliquer à tous types et tous niveaux de relation, indépendamment des acteurs concernés (Ogbonna et Wilkinson, 1996). Caractériser le pouvoir revient à en déterminer les sources. La base commune des travaux sur les sources de pouvoir est la typologie élaborée par French et Raven (1959) identifiant cinq sources principales de pouvoir qui sont la récompense, la sanction, l'expertise (savoir-faire), la valeur de référence et la légitimité, définie comme « la capacité pour le détenteur du pouvoir de faire admettre ses décisions par adhésion ou simple acquiescement ».

Depuis les travaux de French et Raven (1959), de nombreuses recherches ont été conduites sur le thème du pouvoir et de ses sources (Hunt et Nevin, 1974 ; Lusch, 1976 ; Gaski et Nevin, 1985 ; Filser, 1989 ; Wilkinson, 1996). Crozier et Friedberg (1977) identifient quatre sources de pouvoir complémentaires. Il s'agit respectivement de : (1) l'expertise « qui tient à la possession d'une compétence ou d'une spécialisation fonctionnelle difficilement remplaçable » ; (2) la maîtrise des relations avec l'environnement où « l'information est du pouvoir (...) et permet de mieux maîtriser les incertitudes devant affecter l'organisation » ; (3) la communication, « ayant une grande valeur stratégique » ; (4) l'utilisation des règles organisationnelles selon lesquelles « les membres d'une organisation sont d'autant plus gagnants dans une relation de pouvoir qu'ils maîtrisent la connaissance des règles et savent les utiliser ». Les auteurs proposent ainsi une analyse stratégique du comportement des acteurs dans les organisations. La relation de pouvoir se jouerait dans la capacité d'un acteur d'intervenir dans le projet d'un autre. L'intérêt de l'analyse de Crozier et Friedberg (1977) est de définir les sources de pouvoir comme les ressources et forces de chacune des parties en présence, en bref leurs capacités stratégiques. Les ressources sont à la fois de nature individuelle, culturelle, économique et sociale. Elles sous-tendent également le pouvoir de négociation de chaque partie prenante de la relation. Les sources de pouvoir sont centrées à la fois sur la création de la valeur et sa captation, dans la logique de ressources qui caractérise un réseau.

3.2. Du pouvoir au *leadership*

En résumé, le pouvoir s'obtient par la possession et le contrôle de ressources valorisées par une autre partie. Ces ressources sont les actifs, attributs et conditions qui caractérisent les relations et génèrent la dépendance ou l'allégeance d'un membre à un autre. Même dans une relation asymétrique, le pouvoir demeure bilatéral. En effet, chaque membre de l'organisation dispose de ressources valorisées, qui sont autant de bases de son pouvoir dans la relation. Enfin, la dépendance que crée l'appartenance au réseau constitue une source de pouvoir supplémentaire. En ce sens, la dépendance se présente comme une composante ou une dimension des sources de pouvoir, plutôt qu'un phénomène isolé. Dans le contexte du réseau, l'interdépendance plus que la dépendance est un concept pertinent, de même que ne doit pas être omis le concept de contre-pouvoir, facteur équilibrant en permanence les relations de pouvoir (Galbraith, 1952 ; Pfeffer et Salancik, 1978 ; Howe, 1990). Il est finalement possible de distinguer les sources de pouvoir liées au jeu des acteurs (récompense, sanction, valeur de référence et légitimité, communication ou utilisation des règles organisationnelles) et celles liées aux ressources des membres de l'organisation (expertise, maîtrise de l'information, accès au marché, diversification, taille, etc.) (Tableau 2).

La relation entre pouvoir et *leadership* semble aller de soi et l'on pourrait penser que l'acteur central du réseau (ici, le franchiseur), possédant le plus grand pouvoir, contrôle naturellement celui-ci, notamment en contenant les naturelles tentations opportunistes des franchisés (Barthélemy, 2010). Cependant, si le pouvoir est bien la capacité d'influencer ou de modifier le comportement d'autrui (ici, celui des franchisés), l'acteur central ne recourt pas qu'à un seul mode d'exercice mais à une combinaison de diverses sources de pouvoir lui assurant la capacité de gouverner le réseau au mieux. Cette question est directement liée à celle relative au rôle du *leader* et aux modalités relationnelles entretenues dans le réseau, déterminant *in fine* les performances de l'ensemble. En bref, plus que le pouvoir lui-même, le *leadership* (directif ou participatif) se présente comme la notion clé à analyser dans le cadre

des relations d'échange au sein d'un réseau de franchise, compte tenu de la focalisation sur la « centralité » du franchiseur.

Tableau 2 : Synthèse des sources de pouvoir

Sources de pouvoir liées au jeu des acteurs	Sources de pouvoir liées aux ressources
French et Raven (1959) • Récompense • Sanction • Expertise • Valeur de référence • Légitimité	*Emerson (1962)* • Ressources • Dépendance • Alternatives possibles
Hunt et Nevin (1974) • Sources coercitives • Sources non coercitives	*Crozier et Friedberg (1977)* • Expertise • Maîtrise des relations avec l'environnement • Communication • Utilisation des règles organisationnelles
Gaski et Nevin (1985) • Pouvoir coercitif exercé • Pouvoir coercitif non exercé	
Wilkinson (1996) • Récompenses et sanctions positives pour soumission • Récompenses et sanctions négatives pour insoumission	*Porter (1980)* • Capacité à avoir un accès (ou permettre l'accès) au marché final • Taille • Diversification des sources d'approvisionnement ou des marchés
	Cox (2001) • Proposition de valeur au client final lors de l'acquisition d'un produit ou d'un service • Apport d'une valeur ajoutée au niveau des processus optimisant les relations entre membres • Appropriation de la valeur

Source : d'après Bonet Fernandez (2009).

4. Modèle conceptuel et opérationnalisation des variables clé

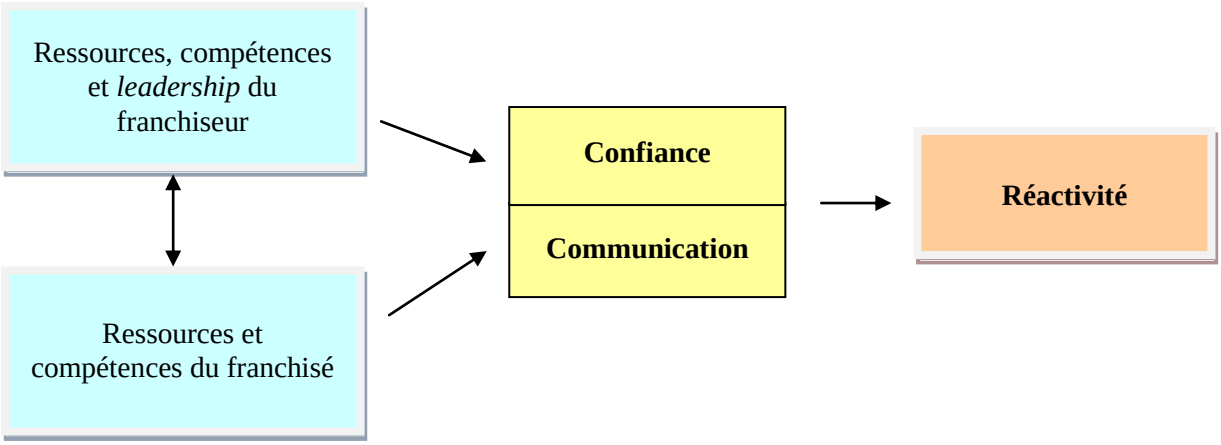
Même si elle ne prétend aucunement à l'exhaustivité, la revue de la littérature sur la TRC et sur les approches en termes de pouvoir et de *leadership* permet de mettre en lumière un ensemble cohérent de notions et de grilles de lecture pertinentes pour construire un modèle conceptuel d'analyse de la réactivité des réseaux de franchise face aux chocs externes. Les quatre principales analyses retenues sont celles de Sanchez *et al.* (1996) et de Métais (2004) sur les ressources et les compétences, de Shipley et Egan (1992) sur le *leadership*, la confiance et la communication, et de Reix (1979, 1995) sur la réactivité. Il est important de noter que la confiance et l'équité dans les relations de franchise occupent aujourd'hui une place centrale dans de nombreux travaux. C'est notamment le cas de la recherche récente de Croonen (2008) conduite aux Pays-bas sur les réseaux de franchise de *drugstores*. L'auteur identifie ce qu'il dénomme la confiance du franchisé dans le système de franchise, que le franchiseur peut « institutionnaliser » en recourant à des instruments adaptés dont l'objectif

est d'influencer positivement les perceptions du franchisé. Ces dernières ne devront toutefois pas être brouillées par des réponses inadéquates du franchiseur, notamment face à des chocs externes, jugées comme destructrices de confiance et d'équité.

De leur côté, Gillis et Combs (2009) ont identifié trois ressources qui influent sur la performance des stratégies conduites par le franchiseur. La première ressource s'appuie sur des routines de fonctionnement codifiées, qui décrivent les différents aspects opérationnels dans la manière de diriger le réseau. La deuxième ressource s'appuie sur des routines de partage des connaissances, avec un franchiseur qui capte les innovations en provenance des franchisés, vérifie leur applicabilité à l'échelle du réseau, les codifie, et puis les diffuse à l'ensemble des franchisés ; elles impliquent les franchisés et peuvent inclure, le cas échéant, des réunions formelles et informelles, au plan local ou national. La troisième ressource, enfin, s'appuie sur la confiance nouée entre le franchiseur et les franchisés. Pour Gillis et Combs (2009), la confiance facilite le partage des connaissances et aide le franchiseur à faire « passer le message » sur le caractère incontournable des transformations du réseau dans l'intérêt des franchisés. Ceci s'avère extrêmement important en situation de déstabilisation à la suite d'un choc externe.

Le modèle conceptuel proposé consiste à relier les variables clé de la TRC avec le *leadership* (intégrant les sources de pouvoir), dans la double perspective du franchiseur et du franchisé (Figure 1). Deux variables médiatrices sont mobilisées, suite à la revue de la littérature préalablement menée, la confiance et la communication, pour expliquer les capacités de réactivité d'un réseau de franchise face aux chocs externes. Ce modèle conceptuel a pour vertu principale d'offrir une classification simple et opératoire au plan empirique des variables clé retenues. Rappelons, à la suite de Shipley et Egan (1992), que l'objectif du *leader* – dans notre cas le franchiseur – est de persuader les franchisés d'adopter une philosophie partenariale autour d'un projet productif commun. Le *leader* établit une plate-forme de confiance, d'harmonie et de coopération générant la performance. Afin de créer cette plate-forme, une communication abondante, notamment sur les profits potentiels (Michael, 2009), une interaction continue, le respect, l'honnêteté, le consensus, la reconnaissance des intérêts mutuels et la coordination des comportements sont nécessaires. Une même *orientation marché*, partagée par le franchiseur et ses franchisés, facilite incontestablement la coordination et la performance du réseau (Gauzente, 2010).

Figure 1 : Modèle conceptuel ressources-compétences-*leadership*-réactivité



Le Tableau 3 suggère une opérationnalisation des variables clé du modèle conceptuel en s'appuyant sur quatre éléments complémentaires : (1) la gouvernance du réseau et la qualité des interactions entre franchiseur et franchisé, (2) les ressources et compétences du franchisé, (3) la réactivité et l'adaptabilité globale au niveau du réseau de franchise, et (4) la nature des crises environnementales ou mutations (ponctuelles *vs* structurelles). La perspective retenue semble importante pour dépasser la vision purement contractuelle que l'on retient souvent des réseaux de franchise (Klein, 1995). Certes, un *contrat formel* répartit les rôles et les profits entre les deux entrepreneurs : le franchiseur assure les fonctions de sélection des franchisés, de définition de la stratégie du réseau et de promotion de la marque-enseigne, il transmet au franchisé un savoir-faire éprouvé et exerce un contrôle des activités de manière à assurer l'homogénéité de l'offre vis-à-vis des clients ; le franchisé, quant à lui, propriétaire de son fonds de commerce, apporte ses moyens financiers, humains et managériaux au bénéfice du magasin. Il n'empêche que les attentes des uns et des autres en termes de *contrat psychologique*, pour reprendre la démarche de Chanut (2007), tiennent une place essentielle : si tout n'est pas écrit au moment de la signature d'un contrat, il n'en reste pas moins que les franchisés espèrent du *leader* qu'il mettra à disposition son expertise, ses ressources et ses compétences pour aider à surmonter les chocs externes.

Tableau 3 : Opérationnalisation des variables clé du modèle

Gouvernance du réseau de franchise et interactions franchiseur-franchisé
- *Leadership*-franchiseur pivot - Niveau de directivité / style de management - Contrat (durée, partage rente / risque, niveau de contraintes) - Taille / puissance / cycle de vie du réseau - Structure de propriété / objectifs du franchiseur
- Niveau de mixité et structures du réseau - Taux de mixité / nombre de masters franchisés
- Interactions-encastrement - Confiance (expertise, honnêteté) - Contrôle des unités, audit - Proximité et intensité des échanges (fréquence, nature) - Communication et occasions de contact (mécanismes de diffusion du savoir-faire de métier)

Ressources et compétences du franchisé
- Fixation des prix - Gestion des ressources humaines et autres ressources - Connaissance client / connaissance marché local - Ancrage territoire (insertion dans associations de commerçants, communication locale, etc.)

Réactivité et adaptabilité globale au niveau du réseau de franchise
- Promotions, remises, marketing tactique en renfort - Négociations accrues avec les fournisseurs - Offre plus attractive - Suivi des franchisés sur les indicateurs de performance, suivi au jour le jour des ventes, des charges (pour certains) - Fréquence des réunions et des contacts

Nature des crises environnementales ou mutations (ponctuelles *vs* structurelles)
- Intensité de la concurrence - Intensité du choc externe

Conclusion

Au tournant de l'automne 2008, toutes les économies du monde, devenues interdépendantes par la force d'une globalisation désormais actée, ont été touchées par une crise financière de grande ampleur, qui a fait vaciller des secteurs entiers d'activité, au premier rang desquels l'industrie automobile, l'immobilier ou encore les banques. Si la violence de ce choc externe est désormais avérée, elle renvoie à de nombreuses interrogations de nature économique, politique, mais aussi managériale, et plus largement à une « politique de civilisation » à totalement repenser (Ferry, 2009). L'angle d'attaque retenu dans l'article, s'il s'appuie implicitement sur l'actualité de la crise, embrasse une réalité plus large : les organisations sont-elles capables, et de quelle manière, de faire preuve de résilience et de réactivité face à des chocs externes brutaux ? Vaste débat que nous avons choisi de circonscrire à un terrain singulier, celui des réseaux de franchise. En effet, ce système de réussite commerciale, qui met en scène un franchiseur disposant de savoir-faire de métier et de savoir-faire organisationnels au service de franchisés, pose la question de sa capacité spécifique, liée à sa « morphologie structurelle », à initier à la fois le changement, une vitesse rapide de réaction, la réversibilité des choix et leur efficacité. Une revue de la littérature a permis d'identifier un certain nombre de notions clé et de construire, à partir d'elles, un modèle conceptuel.

Ce modèle met en lumière l'importance des moyens managériaux nécessaires pour améliorer la réactivité du réseau, en particulier au moment où les franchiseurs doivent faire accepter leurs décisions par les franchisés. L'une des réponses possibles réside dans le *leadership* dont fait preuve la tête du réseau car on peut penser qu'un franchiseur charismatique, ou doté d'une expertise certaine aux yeux des franchisés, aura d'autant plus de facilité à générer l'adhésion durable autour de son « projet ». Les méthodes de management devraient également beaucoup compter ici, en particulier la proximité que le franchiseur sera capable d'instaurer avec ses franchisés, ainsi que son aptitude à les écouter, à apprendre d'eux et ainsi à faire évoluer leurs propres positions. La réactivité est finalement un processus complexe à impulser du fait de la diversité des acteurs, des compétences requises et des étapes à parcourir. Est-elle reproductible d'un réseau à l'autre ? Rien n'est moins sûr. Plus que jamais, il s'avère urgent de savoir si la capacité de réactivité d'un réseau de franchise face à des chocs externes peut être reproduite ou si, au contraire, elle relève de modes organisationnels spécifiques, construits au fil du temps, et encastrés dans des relations propres à un chacun des systèmes de gouvernance.

Références bibliographiques

Anderson, J., et Narus, J. (1984), A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships, Journal of Marketing, Vol. 48, n° 4, pp. 62-74.

Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, Vol. 17, n° 1, pp. 99-120.

Barthélemy, J. (2010), Agency and institutional influences on franchising decisions, Journal of Business Venturing, Vol. 25, à paraître.

Black, J., et Boal, K. (1994), Strategic resources : traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage, Strategic Management Journal, Vol. 15, Special Issue, pp. 131-148.

Blair, R., et Lafontaine, F. (2005), The economics of franchising, Cambridge University Press, New York (NY).

Bonet Fernandez, D. (2009), Pouvoir et leadership dans la supply chain, Humanisme et Entreprise, n° 294, pp. 1-16.

Boulay, J., et Chanut, O. (2010), Les réseaux de franchise, La Découverte, Paris.

Chanut, O. (2007), Cycles de vie et événements-ruptures dans la franchise : conséquences sur le pilotage de la relation franchiseur-franchisés. Une approche par le contrat psychologique, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Savoie, décembre.

Cox, A. (2001), The power perspective in procurement and supply chain management, Journal of Supply Chain Management, Vol. 37, n° 2, pp. 4-7.

Croonen, E. (2008), Trust and fairness in franchise relationships, in Hendrikse, G., Tuunanen, M., Windsperger, J., et Cliquet, G. (éds.), Strategy and governance of networks : cooperatives, franchising, and strategic alliances, Physica Verlag, Heidelberg, pp. 183-203.

Crozier, M., et Friedberg, E. (1977), L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective, Editions du Seuil, Paris.

De Castro, L., Mota, J., et Marnoto, S. (2009), Toward a relational perspective of franchising chains, Service Business, Vol. 3, n° 1, pp. 15-30.

Durand, R. (2000), Analyse par les ressources de la performance des entreprises françaises, in Quélin, B., et Arrègle, J.-L. (éds.), Le management stratégique des compétences, Ellipses, Paris, pp. 83-127.

Durand, T. (2006), L'alchimie de la compétence, Revue Française de Gestion, n° 160, pp. 261-292.

Dyer, J., et Singh, H. (1998), The relational view : cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, Academy of Management Review, Vol. 23, n° 4, pp. 660-679.

El Akremi, A., Herrbach, O., Mignonac, K., et Perrigot, R. (2009), Quels sont les savoir-faire sources de l'avantage concurrentiel en franchise ?, Rapport pour le compte de la Fédération Française de la Franchise, Paris, octobre.

El-Ansary, A., et Stern, L. (1972), Power measurement in the distribution channel, Journal of Marketing Research, Vol. 9, n° 1, pp. 47-52.

Emerson, R. (1962), Power-dependence relations, American Sociological Review, Vol. 27, n° 1, pp. 31-41.

Ferrary, M., et Pesqueux, Y. (2004), L'organisation en réseau : mythes et réalités, Presses Universitaires de France, Paris.

Ferry, L. (2009), Face à la crise : matériaux pour une politique de civilisation, Odile Jacob, Paris.
Filser, M. (1989), Canaux de distribution : description, analyse, gestion, Vuibert, Paris.
French, J., et Raven, B. (1959), The bases of social power, in Cartwright, D. (éd.), Studies in social power, University of Michigan Press, Ann Arbor (MI), pp. 150-167.
Fréry, F. (1998), Les réseaux d'entreprises : une approche transactionnelle, in Laroche, H., et Nioche, J.-P. (éds.), Repenser la stratégie : fondements et perspectives, Vuibert, Paris, pp. 61-84.
Fulconis, F. (2004), Le réseau, objet de recherche en gestion : la pluralité des cadres d'analyse, in Voisin, C., Ben Mahmoud-Jouini, S., et Edouard, S. (éds.), Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles, Economica, Paris, pp. 59-75.
Galbraith, J.-K. (1952), American capitalism : the concept of countervailing power, Houghton Mifflin, Boston (MA).
Gaski, J., et Nevin, J. (1985), The differential effect of exercised and unexercised power sources in marketing channels, Journal of Marketing Research, Vol. 22, n° 2, pp. 67-79.
Gauzente, C. (2010), Market orientation in franchise networks : a contrast analysis of franchisors and franchisees views, International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, Vol. 20, n° 2, pp. 273-284.
Ghertman, M. (2010), Oliver Williamson : un Nobel pour l'économie et la gestion, Revue Française de Gestion, n° 200, pp. 69-75.
Gillis, W., et Combs, J. (2009), Franchisor strategy and firm performance : making the most of strategic resource investments, Business Horizons, Vol. 52, n° 6, pp. 553-561.
Goullet, C., et Meyssonnier, F. (2010), Le contrôle dans les réseaux de franchise, Comptabilité Contrôle Audit, Vol. 16, à paraître.
Guilhon, B., et Gianfaldoni, P. (1990), Chaînes de compétences et réseaux, Revue d'Economie Industrielle, n° 51, pp. 97-112.
Hamel, G., et Prahalad, C.-K. (1990), The core competence of the corporation, Harvard Business Review, Vol. 68, n° 3, pp. 79-91.
Howe, W. (1990), UK retailer vertical power, market competition and consumer welfare, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 18, n° 2, pp. 16-25.
Hunt, S., et Nevin, J. (1974), Power in a channel of distribution : sources and consequences, Journal of Marketing Research, Vol. 11, n° 2, pp. 186-193.
Jarillo, J.-C. (1993), Strategic networks : creating the borderless organization, Butterworth-Heinemann, Oxford.
Lindblom, A., et Tikkanen, H. (2010), Knowledge creation and business format franchising, Management Decision, Vol. 48, n° 2, pp. 179-188.
Lorenzoni, G., et Baden-Fuller, C. (1995), Creating a strategic center to manage a web of partners, California Management Review, Vol. 37, n° 3, pp. 146-163.
Lusch, R. (1976), Sources of power : their impact on intra-channel conflict, Journal of Marketing Research, Vol. 13, n° 4, pp. 382-390.
Métais, E. (1999), Une stratégie de subversion pour transformer son environnement concurrentiel : l'exemple du Groupe Seb, Gestion : Revue Internationale de Gestion, Vol. 24, n° 1, pp. 12-20.
Métais, E. (2004), Stratégie et ressources de l'entreprise : théorie et pratique, Economica, Paris.
Michael, S. (2009), Entrepreneurial signaling to attract resources : the case of franchising, Managerial and Decision Economics, Vol. 30, n° 6, pp. 405-422.

Miles, R., et Snow, C. (1992), Causes of failure in network organization, California Management Review, Vol. 34, n° 4, pp. 53-72.

Musso, P. (2003), Critique des réseaux, Presses Universitaires de France, Paris.

Noireaux, V. (2006), L'émergence d'un leadership reconnu dans le canal de distribution inversée : le cas des déchets industriels, Revue Francophone d'Ecologie Industrielle, n° 44, pp. 21-22.

Ogbonna, E., et Wilkinson, B. (1996), Interorganizational power relations in the UK grocery industry : contradictions and developments, International Review of Retail Distribution and Consumer Research, Vol. 6, n° 4, pp. 395-414.

Paché, G., et Paraponaris, C. (2006), L'entreprise en réseau : approches inter et intra-organisationnelles, Les Editions de l'ADREG, disponible sur http://asso.nordnet.fr/adreg.

Perdreau, F., Le Nadant, A.-L., et Cliquet, G. (2007), Architecture financière des réseaux de franchise : apports de la théorie des ressources et de la théorie des contrats incomplets, Actes de la Conférence AFFI 2007, Bordeaux, pp. 1-34 (CD-rom).

Persais, E. (2004), Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques ?, Revue Française de Gestion, n° 158, pp. 119-145.

Pfeffer, J., et Salancik, G. (1978), The external control of organizations : a resource dependence perspective, Harper & Row, New York (NY).

Porter, M. (1980), Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors, The Free Press, New York (NY).

Reix, R. (1979), La flexibilité de l'entreprise, Editions Cujas, Paris.

Reix, R. (1995), Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise, Revue Française de Gestion, n° 105, pp. 17-28.

Reix, R. (1997), Flexibilité, in Simon, Y., et Joffre, P. (éds.), Encyclopédie de gestion, Economica, Paris, 2e éd., pp. 1407-1420.

Sanchez, R. (2000), Une comparaison des approches de la ressource, des capacités dynamiques, et de la compétence : une contribution à la théorie du management stratégique, in Quélin, B., et Arrègle, J.-L. (éds.), Le management stratégique des compétences, Ellipses, Paris, pp. 55-81.

Sanchez, R., et Heene, A. (2010), Grande théorie et théorie intermédiaire en stratégie : une perspective épistémologique, Revue Française de Gestion, n° 204, pp. 105-125.

Sanchez, R., Heene, A., et Thomas, H. (1996), Towards the theory and practice of competence-based competition, in Sanchez, R., Heene, A., et Thomas, H. (éds), Dynamics of competence-based competition : theory and practice in the new strategic management, John Wiley & Sons, New York (NY), pp. 1-35.

Schul, P., Pride, W., et Little, T. (1983), The impact of channel leadership behavior on intra-channel conflict, Journal of Marketing, Vol. 46, n° 3, pp. 21-34.

Selznick, P. (1957), Leadership in administration : a sociological interpretation, Harper & Row, New York (NY).

Shipley, D, et Egan, C. (1992), Power, conflict and co-operation in brewer-tenant distribution channels, International Journal of Service Industry Management, Vol. 3, n° 4, pp. 44-62.

Stern, L., El-Ansary, A., et Coughlan, A. (1996), Marketing channels, Prentice Hall, Englewood-Cliffs (NJ), 5th ed.

Thorelli, H. (1986), Networks : between markets and hierarchies, Strategic Management Journal, Vol. 7, n° 1, pp. 37-51.

Weber, M. (1971), Economie et société, Plon, Paris.

Wilkinson, I. (1996), Distribution channel management : power considerations, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 26, n° 5, pp. 31-41.