

# Essai d'une phénoménologie de la franchise

Par Magali AYACHE

Thema, CY Cergy-Paris Université

et Hervé DUMEZ

CRG-i3, École polytechnique, CNRS, IP Paris

La franchise est une relation économique entre deux acteurs indépendants, le franchiseur et le franchisé. À ce titre, elle se prête bien à l'application de modèles économiques (théorie de l'agence, théorie des contrats incomplets, coûts de transaction, etc.) ou gestionnaires (théorie des parties prenantes, *empowerment*, gestion de la créativité, etc.). Mais Dant (2008 ; Dant *et al.*, 2011) a fait remarquer que l'on manquait d'une véritable phénoménologie de cette relation complexe. Cet article tente de produire cette phénoménologie sous la forme d'un étagement ordonné de descriptions : une description minimale (une relation économique entre deux agents qui chacun y trouvent son intérêt), puis des éléments de complexification (une relation économique déséquilibrée, autre qu'économique, multi-niveau, en réseau, agonistique). Enfin sont identifiés les scénarios dynamiques de la relation de franchise.

La franchise est un phénomène économique et social ancien. On la fait remonter généralement au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle avec les machines à coudre Singer et les machines agricoles McCormick. Il s'agissait alors d'un contrat de distribution d'un ou plusieurs produits d'une marque, avec une exclusivité territoriale, le distributeur restant indépendant de l'entreprise. C'est ce que les Anglo-Saxons appellent *traditional franchising*, la franchise traditionnelle. On distingue ensuite une forme de franchise plus originale apparue au début du XX<sup>e</sup> siècle, en français la franchise d'exploitation d'entreprise, en anglais *business-format*. Le franchiseur fournit alors au franchisé moins un produit qu'une manière de faire des affaires, ce que l'on appellerait aujourd'hui un « concept ». En France, c'est en 1923 que Jean Prouvost, propriétaire de La lainière de Roubaix, a l'idée de créer une chaîne, les magasins Pingouin, pour vendre ses pelotes de laine en choisissant des détaillants qui adoptent sa marque. C'est désormais ce que l'on appelle « franchise ».

Le phénomène apparaît simple, une relation entre deux acteurs économiques indépendants, et en même temps suffisamment riche et divers. Il présente la particularité, notamment, d'être une forme d'intégration verticale, mais souple, contractuelle. On ne peut donc guère s'étonner qu'il soit devenu le terrain de jeu de la science économique, qui lui a appliqué tous ses grands modèles. C'est le cas de la théorie de l'agence (Brickley *et al.*, 1991 ; Lafontaine, 1992). C'est aussi celui des coûts de transaction (Minkler et Park, 1994 ; Brown, 1998), des contrats incomplets (Hadfield, 1990), de la *corporate governance* (von Koch et Ludvigsson-Walette, 2020). Blair et Lafontaine (2005) donnent

une synthèse, quoiqu'un peu ancienne, des modèles économiques de la franchise. Des théories de gestion ont, elles aussi, pu être testées sur le secteur, comme celle des ressources (*ressource-based view*, Gillis *et al.*, 2014), celle des parties prenantes (Altinay et Miles, 2006), celle de l'*empowerment* (Lopez-Bayon et Lopez-Fernandez, 2016) ou celle de la créativité et du management de l'innovation (Simon *et al.*, 2018). La plupart de ces recherches portent sur les franchiseurs, peu sur les franchisés, et très peu sur la relation elle-même entre les deux, encore moins sur les autres acteurs impliqués dans la franchise (la plupart des modèles fonctionnent très bien sur deux acteurs, beaucoup moins sur trois ou plus).

Un spécialiste, Rajiv Dant (2008 ; Dant *et al.*, 2011), a soulevé deux autres problèmes : d'une part, la grande majorité des recherches menées l'ont été aux États-Unis, et sur un secteur particulier, celui des chaînes de restauration rapide (McDonald's, KFC, etc.)<sup>(1)</sup>, les autres secteurs étant moins connus ; d'autre part, les recherches ont consisté à appliquer sur la franchise des modèles, des concepts, des théories, alors que manque ce que Dant appelle une « phénoménologie » de la franchise qui rende compte du phénomène dans sa complexité.

<sup>(1)</sup> Un de nos interlocuteurs dans cette recherche (voir section méthodologique) a également souligné que la restauration rapide est un cas de franchise très particulier, et non représentatif de la franchise en général : « Pour moi ce n'est pas de la franchise, les gens sont contents, mais avant d'ouvrir, le client est déjà là. Dès le premier jour, il y a la queue. Ce n'est pas le bon exemple » [Franchiseur hôtellerie 1].

## La complexité descriptive comme approche phénoménologique

En réponse à la suggestion de Dant, plusieurs recherches sur la franchise se sont alors réclamées de la phénoménologie (Qureshi *et al.*, 2018 ; Lachman, 2017). Mais lorsque l'on regarde leur méthodologie, on s'aperçoit qu'elle a peu à voir avec une phénoménologie : il s'agit simplement de faire des entretiens et de les analyser dans la perspective des cadres théoriques posés. Dans le cas de Qureshi *et al.* (2018), quatre cadres théoriques ont par exemple été identifiés : l'entrepreneuriat familial, la franchise, l'internationalisation des entreprises et la restauration rapide au Pakistan.

On est loin d'une réelle phénoménologie qui consiste à aller au phénomène lui-même, à la chose même ("zur Sache selbst", selon le mot d'ordre de Husserl, 1911/1989, p. 85). Mais il ne suffit pas de dire que la franchise est en réalité plus compliquée que ce qu'en disent les modèles économiques puisque, par nature, un modèle est une simplification, et que cette simplification est nécessaire à la compréhension d'un phénomène. Se pose donc la question : comment peut-on décrire la franchise en tant que relation dans sa complexité, c'est-à-dire sans la réduire à seulement une de ses dimensions en lien à un modèle théorique ? En informatique, une entité est dite complexe quand la description que l'on en fait est très longue (Gell-Mann, 1995, p. 17). L'approche de la complexité est alors quantitative. Mais, en ce qui concerne les pratiques, les comportements, il n'est pas sûr qu'une description longue, simplement du fait de sa taille, puisse en rendre la complexité. Le philosophe Ryle a introduit une autre approche en distinguant qualitativement deux types de description d'une pratique : la description mince (*thin*) et la description épaisse (*thick*). Ryle (1971) donne l'exemple de la situation suivante : deux enfants se font face à face, et l'un abaisse puis relève rapidement une de ses paupières. Des faits objectifs – un comportement visible de tous – sont décrits. Il s'agit là d'une description mince. On peut rajouter le sens pour les deux enfants de ce qui s'est passé en disant : deux enfants se font face, et l'un a adressé un clin d'œil complice à l'autre. On est là dans une description épaisse : par rapport à la première, on a ajouté le sens de la pratique, du comportement, pour les acteurs. Pour Ryle, si l'on veut décrire une pratique, il faut commencer par une description mince, puis rajouter l'épaisseur du sens. Geertz (1973/1998, p. 78) considère quant à lui qu'une description « objective », mince, est une illusion et est inutile en termes de compréhension d'une pratique, et que l'ethnologie, mais en réalité les sciences sociales en général doivent avoir pour objet uniquement le deuxième type de description. Descombes (1998) fait remarquer : 1.) que Ryle a raison de voir la description comme un étagement ordonné, mais qu'il a sans doute tort de suggérer qu'il y a à la base une description objective possible ; 2.) que Geertz a raison de critiquer cette illusion de la possibilité d'une description objective, mais qu'il a tort de penser que la description épaisse est possible sans opposition à une description minimale, et de perdre l'idée de la

description en tant qu'étagement ordonné qui était chez Ryle. Dumez (2018 ; 2021) reprend le débat et propose de considérer le processus de description des pratiques comme une complexification : on part d'une description minimale (mais sans l'illusion qu'elle est objective, indiscutable : elle est simplement minimale), puis on explore la complexité du phénomène en ajoutant des éléments (et notamment le vécu des acteurs, le sens qu'ils donnent à leur pratique). La description est alors un étagement de « voir comme », étagement ordonné à partir d'un « voir comme » minimal. Elle permet d'aborder la complexité d'une pratique, non pas parce qu'elle est longue (comme en informatique), mais parce qu'elle se complexifie en ajoutant des « voir comme », des points de vue différents et enrichis. C'est en s'inscrivant dans cette perspective que nous proposons avec cet article de tenter une démarche d'exploration descriptive de la complexité de la relation de franchise, en mettant en évidence les problèmes de gestion qu'elle pose, ce qui peut être considéré comme une phénoménologie de cette pratique.

Le matériau empirique est constitué d'une série de dix entretiens menés sur Zoom de mars à mai 2021, avec des franchiseurs et des franchisés dans quatre secteurs différents (hôtellerie, immobilier, commerce de détail, coiffure) et avec des spécialistes de la franchise (un consultant spécialisé, un responsable de la Fédération française de la franchise, un banquier financeur de franchises et un médiateur spécialisé)<sup>(2)</sup>. Les entretiens ont duré d'une heure et demie à deux heures.

Les comptes rendus d'entretiens ont été codés de manière multi-nominale dans une approche inspirée de la théorisation ancrée (*grounded theory*) (Ayache et Dumez, 2011 ; Dumez, 2021). Les codes principaux sont les suivants :

- relation économique / relation équilibrée / relation déséquilibrée ;
- relation non économique / l'affectif / métaphore amoureuse / plaisir de la relation / plaisir du franchiseur / plaisir du franchisé / limite de l'affectif ;
- relation non hiérarchique / collectif ;
- relation horizontale / création d'associations ;
- relation contractuelle / cadrage du contrat / rôle de la Fédération ;
- relation contradictoire / hyper-conflictuelle et hyper-harmonieuse / fragile et agile ;
- relation multi-niveau / équipe franchiseur / équipe franchisé ;
- cliché de la relation ;
- profil des franchiseurs / *leader* ;
- profil des franchisés / moteurs / suiveurs / profils psychologiques ;
- équilibre du réseau / proportion 60/40 ;
- dynamique de la relation / lune de miel / renégociation / dynamique du franchiseur / dynamique du franchisé / conflits ;
- tensions dans la relation / renouvellement / contrôle.

<sup>(2)</sup> Pour des raisons de préservation de l'anonymat, ces quatre acteurs seront désignés par une catégorie commune [Spécialiste de la franchise] et identifiés uniquement par un numéro.

C'est à partir de ces codes qu'ont été construits les différents « voir comme » qui constituent notre description phénoménologique de la relation de franchise et les différents scénarios de la dynamique de la relation. Les verbatims retenus dans le texte qui va suivre ont été sélectionnés sur la base de ce codage (notamment les sept premiers codes génériques). Cette description débute par le « voir comme » le plus simple, la franchise comme relation économique classique entre deux partenaires indépendants qui y trouvent chacun son intérêt, puis se poursuit par d'autres « voir comme » construits à partir de ce codage des entretiens, qui viennent complexifier la description initiale.

## Une relation économique classique

La franchise peut être vue, comme le fait la théorie économique, comme une relation économique simple entre deux agents qui y trouvent leur compte.

Le franchiseur a imaginé un concept d'affaires. Il veut le mettre en place rapidement (pour bénéficier d'un avantage au premier entrant, en anglais *first-mover advantage*), mais il n'a pas les capitaux propres pour créer un réseau de distribution qui lui appartienne.

« La franchise, c'est un choix d'expansion. Pour monter un groupe, il y a l'aspect logistique et l'aspect vente. Si on veut le développer en propre, il faut des capitaux ; sinon, on le fait en franchise, ce qui peut se faire en atteignant la taille critique beaucoup plus rapidement pour s'ajuster aux coûts logistiques. C'est une équation : mon outil de vente va-t-il me permettre d'amortir mes coûts logistiques ? C'est toujours cette recherche » [Spécialiste de la franchise 1].

S'ajoute le fait que le franchisé, restant propriétaire de son affaire, est plus incité qu'un simple salarié du franchiseur à augmenter son chiffre d'affaires. Côté franchisé, l'entrée dans la franchise est une forme d'entrepreneuriat à risque limité :

« Le franchisé n'a pas à développer le concept. *Ex nihilo*, définir un concept, trouver les bons fournisseurs, affiner le concept, c'est chronophage et très cher. Là, le franchisé récupère un concept dont il sait qu'il fonctionne, avec des fournisseurs sélectionnés, il va bénéficier de la marque, de la communication, une centrale d'achats. Le franchisé n'aura qu'à gérer la partie opérationnelle et faire tourner le concept localement. Le ROI [retour sur investissement] est plus rapide. Les franchisés sont des entrepreneurs indépendants, mais ils ne sont pas isolés » [Spécialiste de la franchise 1].

Le franchisé paie, en retour de la mise à sa disposition par le franchiseur du concept qu'il a créé, un droit d'entrée, puis une redevance (de l'ordre de quelques pourcents du chiffre d'affaires).

« Dans l'obligation du franchiseur, il y a la transmission de savoir-faire et le partage de la valeur. S'il n'y a pas transmission de savoir-faire, ce n'est pas de la franchise. Et il faut la mise à disposition d'un concept » [Spécialiste de la franchise 1].

En pratique, un groupe crée un concept, le teste dans quelques magasins en propre, puis pour croître plus rapidement développe la franchise. Le réseau est donc très souvent mixte.

« Pourquoi y a-t-il des réseaux mixtes ? Parce que c'est une manière d'asseoir l'entreprise sur une partie de capitaux propres. Pour un groupe comme Carrefour, ce serait difficile de dire : je suis 100 % en franchise » [Spécialiste de la franchise 1].

Les magasins en propre permettent également de tester de nouvelles idées, qui sont proposées aux franchisés. Ils autorisent l'expérimentation.

La franchise est donc, à la base, une relation économique assez simple qui se traduit par un contrat entre deux acteurs indépendants bénéficiant tous les deux de la relation et s'en partageant les bénéfices. Un acteur souligne le rôle décisif du contrat, distinguant la relation de franchise d'autres relations d'affaires :

« Chez [entreprise dans laquelle le répondant était dirigeant], nous avons des distributeurs indépendants. Des commerciaux les visitaient, mais nous étions très dépendants de la qualité de notre commercial et de la capacité de comprendre les problèmes de ce réseau qui n'était pas lié à nous. Il y avait concurrence entre nos produits et ceux des autres. On était confronté à [noms des concurrents]. La concurrence était féroce, et il n'y avait pas de contrat cadre qui obligeait les distributeurs à faire des promotions. L'avantage de la franchise est que c'est cadré par le contrat » [Spécialiste de la franchise 4].

Aux yeux des acteurs pourtant, la relation ne se réduit jamais à cette « simplicité » du contrat.

« Au départ, la franchise, c'est simple : un contrat, un transfert de savoir-faire, une zone de chalandise définie. Mais non » [Spécialiste de la franchise 2].

Le premier élément de complexification réside dans le fait que la relation est profondément inégale, au moins en ses débuts.

## Une relation économique déséquilibrée

L'étrangeté et la complexité de la relation de franchise tiennent au fait qu'elle apparaît à la fois comme une relation contractuelle équilibrée dans laquelle chaque acteur trouve son intérêt et une relation profondément déséquilibrée et instable en dynamique, les deux étant évidemment liées.

Pour décrire le déséquilibre de la relation, un acteur évoque « le pot de terre contre le pot de fer », et dit que le franchisé « vend son âme au diable » [Franchiseur hôtellerie 1]. En fait, un acteur individuel se retrouve en situation de signer un contrat défini par les juristes d'un groupe puissant, parfois de dimension mondiale. Selon les propos d'un franchiseur :

« Si le franchisé se casse la g..., il perd tout. Avec y compris, souvent, un divorce à la clef. Moi, si un franchisé se casse la g..., ce n'est pas très grave. Contrairement à ce qu'on dit, ce n'est pas une relation égale » [Franchiseur commerce de détail].

Ce déséquilibre se noue dès la signature du contrat. Les franchiseurs parlent de « recrutement » comme si le franchisé était un salarié.

« Entre un franchisé et un franchiseur, il y a recrutement, sélection. Lorsqu'on sélectionne, il n'y a pas d'équilibre au départ, le franchiseur choisit plus que le franchisé » [Spécialiste de la franchise 3].

Alors que, juridiquement, un contrat est passé entre deux acteurs indépendants, la menace d'une « hiérarchisation » de la relation est donc présente. Elle peut fortement envenimer la situation. Le franchiseur peut estimer qu'il est le créateur du concept, qu'il peut facilement trouver des franchisés, les remplacer, alors qu'eux n'existeraient pas sans lui.

« En tant que *leader* incarnant le concept, accepter que les franchisés ont raison, ce n'est pas simple à admettre » [Spécialiste de la franchise 2].

La gestion du réseau peut alors dériver vers un mode hiérarchique, alors que les franchisés sont juridiquement indépendants.

« Le franchisé est considéré comme entrepreneur indépendant (personnel, horaires d'ouverture, investissement propre) : le franchiseur n'a pas le droit d'intervenir » [Spécialiste de la franchise 1].

Il s'agit donc d'une relation économique apparemment équilibrée entre deux entités indépendantes, mais en réalité, *de facto*, fortement déséquilibrée et qui pose donc des problèmes de gestion particuliers.

## Une relation autre qu'économique : l'affectif

Lorsque l'on demande à un acteur de décrire une relation, de quelque nature qu'elle soit, la métaphore du mariage apparaît très souvent. La franchise ne fait pas exception.

Un cadre en milieu de carrière qui veut se reconverter (cas très fréquent) va choisir la franchise pour minimiser le risque de devenir entrepreneur. Il va choisir entre plusieurs réseaux possibles. Il va bien sûr étudier les différents contrats qui vont lui être proposés, mais les acteurs concernés décrivent le choix autrement :

« Vous en avez marre de votre boulot, vous voulez vendre des fleurs, vous allez faire le tour des trois réseaux spécialisés, vous allez choisir celui avec qui vous allez sauter dans le vide. Les gamins diraient : "Je le sens". Comme dans le mariage. Un déclic. Une conviction qu'on va faire quelque chose ensemble » [Franchiseur commerce de détail].

Sans aller jusqu'à la métaphore du mariage, un franchisé dans l'immobilier raconte ainsi son choix entre deux réseaux, dans lequel apparaît bien une dimension affective (sympathie et antipathie).

« Le gars qui faisait la prospection pour [le franchiseur A] m'avait emmené là-bas [une agence du réseau]. Le gars était sympa. Ça me rassurait d'avoir quelqu'un qui puisse m'aider mais qui ne me prenne pas la tête comme [le franchiseur B] » [Franchisé immobilier].

Les commerciaux des réseaux, selon les mots de plusieurs acteurs, vont en effet développer « une entreprise de séduction ». Finalement, cette relation de nature économique revêt une dimension autre :

« Une relation entre deux commerçants indépendants, mais des contrats *intuitu personae*, comme une relation amoureuse » [Franchiseur hôtellerie 1].

Dans certains réseaux, la dimension charismatique du fondateur est essentielle. Un coiffeur franchisé parle avec admiration et respect de « Monsieur Dessange » [Franchisé coiffure]. Et, au moment de la disparition

du fondateur du réseau, la question de rester ou non dans le groupe s'est posée en termes de fidélité à sa personne : pour lui rester fidèle, fallait-il rester dans le groupe qui continuait à porter son nom, ou au contraire le quitter parce que les nouveaux dirigeants n'étaient pas comme lui des professionnels de la coiffure ? La plupart des franchisés sont restés, parce que les nouveaux dirigeants avaient travaillé avec ce personnage charismatique et pouvaient donc être considérés comme des continuateurs de ses valeurs. Si les nouveaux dirigeants avaient été des financiers étrangers au groupe et à l'entourage de son fondateur, il est probable que le réseau aurait dû faire face à une hémorragie de franchisés. L'affectif joue donc positivement sur la relation, comme il peut à l'inverse jouer négativement. Dans ce dernier cas, même une revalorisation des conditions économiques du contrat n'a plus d'effet.

« On a eu une période où les franchisés n'étaient pas satisfaits. Comme un couple qui a décidé que ce n'était plus possible, même si l'un fait de gros efforts, c'est trop tard » [Franchiseur hôtellerie 2].

S'il faut nuancer la dimension affective de la relation, il ne faut pas l'ignorer et il convient de l'analyser en dynamique.

« Un des plus anciens est là depuis 30 ans, mais en moyenne, c'est 10 ans. Dans les plus anciens, ce n'était pas forcément les plus faciles, mais ils étaient sûrement les plus affectifs dans leur approche » [Franchiseur hôtellerie 1].

Un de nos interviewés insiste sur le fait que la relation est avant tout économique, qu'il s'agit de *business*, et que donc, selon lui, le discours sur l'affect dans la relation n'est pas le bon. Puis, étrangement, dans le cours de l'entretien, il évoque un couple de franchisés et note, comme en passant, « c'étaient des amis » [Franchiseur hôtellerie 2]. Un autre interviewé évoque les conventions qu'organise le réseau tous les ans, au cours desquelles se retrouvent tous les franchisés. Il note qu'au fil du temps, il s'y est fait des amis. Mais il ajoute :

« Mais je sais que, quand je partirai en retraite, je ne les verrai plus » [Franchisé coiffure].

L'affect se combine donc avec l'économique dans la relation, il est clairement présent et joue un rôle visiblement important, mais sur un mode particulier : d'une part, il n'efface jamais complètement l'économique, qui prime (sauf dans le cas, on l'a vu, où le désamour est tel que même des conditions économiques meilleures ne peuvent plus permettre de maintenir la relation), d'autre part, il reste souvent lié à lui, semblant disparaître en même temps que disparaît la relation économique. Ce qu'exprime ainsi un interviewé :

« Pour moi, l'affectif, c'est à la fois le nécessaire non suffisant et la cerise sur le gâteau. Si on a le choix entre deux propositions avec les mêmes avantages, on choisit celui avec qui on a tilité. Il faut que l'intérêt primaire soit satisfait, mais si l'on n'a pas eu le déclic, ça se signera avec quelqu'un d'autre » [Franchiseur hôtellerie 1].

On notera que l'on retrouve ici la notion de déclic qui porte sur le début de la relation. Mais comme on l'a vu, l'affectif joue un rôle dans la dynamique ultérieure de la relation. Il joue également sur l'aspect multi-niveau de la relation, et on va donc l'y retrouver.

## Une relation multi-niveau

Jusqu'ici, la relation a été analysée comme liant deux acteurs, le franchiseur et le franchisé. Mais cette relation binaire se joue en réalité à plusieurs niveaux. Le futur franchisé a d'abord des contacts avec un commercial ou un développeur du franchiseur.

« Avant de rentrer dans la franchise, il a un contact, celui du développement. C'est une relation personnelle avec un représentant de l'entreprise. Et au fur et à mesure qu'il se rapproche du contrat de franchise et de son intégration, il a des contacts avec d'autres personnes » [Franchiseur hôtellerie 1].

Le commercial a tendance, en bon commercial, à vendre du rêve. Ensuite, les équipes du franchiseur doivent prendre en charge la relation. Il peut exister des tensions au sein même du franchiseur entre commercial et équipes de gestion de la relation avec le franchisé.

« Quand on intègre un nouveau franchisé, le commercial a fait son boulot et a vendu du rêve. Passée cette lune de miel, c'est parfois un peu moins rose. La dimension argent pèse sur la relation. Il faut travailler avec les commerciaux pour qu'ils ne vendent pas des choses trop idéales » [Franchiseur hôtellerie 1].

Une autre tension se crée avec les financiers.

« C'est un point très difficile. Dès lors qu'il a signé, on est tous dans l'euphorie, on a envie de l'aider, on a envie d'y aller. Et puis le financier arrive, et là ça peut casser » [Franchiseur hôtellerie 1].

D'autres acteurs sont là pour gérer la relation au mieux. Le franchisé a d'abord souvent un référent, son point d'entrée pour tout problème de relation avec le franchiseur.

« C'est le référent du service franchisés qui va être le point d'entrée de la relation avec le franchisé et qui va se charger à l'interne d'aller au commercial, au financier, etc. Mais au moins le franchisé ne va pas avoir à se re-palucher la liste des personnes, des gens qu'il ne connaît pas, pour savoir qui contacter » [Franchiseur hôtellerie 1].

Le référent est un point clef de la relation, comme le montre une crise dans un réseau racheté par une firme étrangère.

« Pourquoi ils partent tous ? Ils n'ont plus de référents sur la France. Quand un franchisé vient dans une franchise parce qu'il a besoin d'un référent, s'il n'y en a pas, ça ne marche pas » [Franchiseur hôtellerie 1].

Le référent joue également le rôle d'animateur de réseau (c'est généralement une même personne, le terme d'animateur de réseau étant d'ailleurs celui utilisé par la Fédération française de la franchise pour englober les différents rôles).

« Il y a des animateurs de réseaux. Ils sont formés, de manière assez longue. Ce sont des gens avec un profil particulier, dans un réseau mixte par exemple, ce n'est pas la même personne qui rend visite aux franchisés et aux gérants. Ce n'est pas la même relation. Le franchisé est patron chez lui, vous, vous ne fixez pas d'objectif, vous conseillez. On partage les bonnes pratiques de réseau. L'animateur va monter des réunions régionales, pour partager les bonnes pratiques » [Spécialiste de la franchise 1].

C'est donc avec les équipes du franchiseur que le franchisé a des relations, et la qualité de ces équipes est essentielle. Une coupure peut à terme se produire entre la direction générale du franchiseur, d'un côté, qui élabore sa propre stratégie, et ses équipes et les franchisés, de l'autre (eux et nous). Une telle coupure peut entraîner des crises.

« La fidélité était liée à la fidélité aux équipes, ils [les franchisés] avaient confiance, et même s'il y avait des choses qui ne leur plaisaient pas trop, ils restaient fidèles. Dès que la stratégie s'est décidée en dehors d'eux et de nous, ils ont commencé à partir » [Franchiseur hôtellerie 1].

Les équipes du franchiseur assurent la gestion de la relation entre ce dernier et les franchisés.

« Une fois, je me souviens que sur un établissement, le PDG avait pris une colère. Il m'avait dit : "Je ne veux plus en entendre parler, débrouillez-vous". Il fallait essayer de maintenir une bonne relation entre la direction générale et les franchisés » [Franchiseur hôtellerie 2].

Le franchisé paraît plus isolé, mais il a lui-même ses équipes, qui peuvent avoir leur analyse propre. Un franchisé dans la coiffure explique qu'il a envisagé de sortir de la franchise. Il n'aurait pas perdu sa clientèle, qui aurait continué à venir au salon même s'il avait changé l'enseigne. Mais il ne l'a pas fait, parce que ses équipes lui ont dit qu'elles partiraient : elles étaient attachées aux valeurs de la chaîne de franchise. Elles avaient peut-être par ailleurs la perspective de devenir à terme elles-mêmes franchisées dans cette chaîne. On voit donc que la relation n'est pas simplement binaire – « le » franchiseur et « le » franchisé – mais qu'elle se joue à plusieurs niveaux en interaction.

## Une relation en réseau

Intervenant à plusieurs niveaux, la relation franchiseur/franchisé doit également être vue comme une relation en réseau.

« C'est un jeu collectif. Il faut avoir un projet. Trois acteurs : le franchiseur, le franchisé et le réseau. C'est aussi une histoire de réseau. Il faut avoir des valeurs qui correspondent au collectif. La franchise a souffert énormément d'erreurs » [Franchiseur commerce de détail].

Or, gérer un réseau, c'est précisément gérer de la relation.

« La relation fait partie du savoir-faire du franchiseur. Ce n'est pas la capacité à vendre [son produit], c'est piloter son réseau avec intelligence » [Spécialiste de la franchise 3].

L'intelligence de la gestion repose alors sur la recherche d'équilibres, dont le premier doit d'abord porter sur les profils recrutés.

« Si on a dans son réseau une majorité de créatifs, d'influents, de *leaders*, avec une idée à la seconde que le franchiseur doit appliquer à la minute, c'est la catastrophe. Ce n'est simplement pas gérable. Il faut des innovateurs, des gens qui ont des idées, qui poussent les autres, mais il faut aussi des suiveurs. En fonction de la façon dont le réseau est composé, oui, on a des soucis. La clef est sur le recrutement. Il faut là aussi un bon équilibre entre des moteurs qui vont avoir des idées et des suiveurs » [Franchiseur hôtellerie 1].

Généralement, les réseaux combinent par ailleurs franchisés et gérants (magasins appartenant aux franchiseurs). Et là aussi, il faut un équilibre.

« Le bon équilibre, c'est 60/40 d'un côté ou de l'autre. 20 % de franchisés, ça ne fonctionne jamais : il n'y a pas de considération pour eux. Le rapport d'équilibre est important » [Spécialiste de la franchise 2].

Par ailleurs, on retrouve la nécessité de l'animation du réseau, toujours compliquée.

« Il faut gérer. Il faut alimenter les entrepreneurs qui ont envie de grandir, or si le réseau est installé, il y a peu de possibilités d'offres. Il faut gérer tout cela, c'est toute cette animation du réseau, dans un esprit de co-construction, on a beaucoup entendu parler d'"intelligence collective" dans les réseaux. Ils ne travaillent pas pour le réseau, le réseau, c'est eux-mêmes. C'est un cercle vertueux » [Spécialiste de la franchise 3].

La relation est donc entre le franchiseur et les franchisés, comme aussi entre les franchisés. Dans le meilleur des cas, le franchiseur accepte de n'être pas le seul à gérer le concept qu'il a mis au point au départ, à le voir évoluer à partir de l'expérience pratique des franchisés qui le font vivre. Ce qui est difficile à gérer pour lui.

« Quand un franchiseur crée un concept, il veut se développer très vite et il veut surtout des bras. Il n'a pas compris que la trajectoire du bateau ne va pas être la même. Il va falloir partager les raisons de la réussite. Le développement ne vient pas seulement de mon concept génial, il va venir aussi de l'intelligence de mes franchisés. J'ai de l'égo, mais mes franchisés aussi ont de l'égo. Ils veulent peut-être autre chose. Et il faut accepter cette contradiction » [Spécialiste de la franchise 2].

Ces problèmes de gestion du réseau peuvent conduire à des conflits, parfois intenses.

## Une relation agonistique

30 % des litiges liés aux affaires aux États-Unis concernent la franchise (Wang *et al.*, 2020). Beaucoup se règlent par médiation ou arbitrage. Un contrôle en amont sur les contrats permet de réduire fortement le nombre des procès. En effet, les contrats sont rédigés par des juristes qui travaillent pour les franchiseurs et qui ont tendance à concevoir des clauses surprotégeant leurs clients. La Fédération française de la franchise n'admet comme adhérents que des franchiseurs dont le contrat a été jugé équilibré par ses juristes. Comme l'exprime un acteur : « Ça ne veut pas dire qu'il n'y a pas de conflit, mais ça veut dire qu'il n'y a pas d'arnaque » [Spécialiste de la franchise 1]. L'équilibre dans la structure même des contrats limite fortement le nombre des litiges, et mieux vaut, pour un franchisé, signer avec un franchiseur membre de la Fédération. Cette dernière joue donc un rôle en amont de vérification des clauses des contrats de manière à éviter les conflits, et en aval de médiation dans les conflits.

Le contrôle sur les contrats ne suffit pas à éliminer les conflits qui viennent généralement des changements affectant les acteurs de la relation. Si le concept fonctionne bien, le franchiseur accorde des franchises dans des territoires voisins de la zone de chalandise de

son premier franchisé, réduisant ainsi cette dernière. Il le met donc en concurrence avec d'autres acteurs du réseau. Ou, le concept fonctionnant bien, le franchiseur lance d'autres concepts, censés ne pas faire concurrence au premier, mais considérés souvent comme le cannibalisant par les franchisés. Symétriquement, le franchisé développe ses affaires en s'affranchissant des règles imposées par le franchiseur, estimant par ailleurs que ce dernier ne fait pas assez de publicité, n'innove pas assez, etc.

Compte tenu de la dissymétrie de ressources entre le franchiseur (souvent un groupe financier d'envergure) et les franchisés, des indépendants, les litiges déclenchés par des franchisés individuels sont relativement faciles à gérer par le franchiseur. Ce qu'il craint par contre est l'association entre les franchisés.

« On a eu une association de franchisés qui s'est créée suite à une décision prise aux USA, j'ai eu à gérer, une de mes premières missions, on a trouvé une solution. J'ai réussi à faire comprendre à mon contact US : "On a trouvé une solution, l'association s'est dissoute". Ça tient beaucoup à la relation de confiance qu'on a réussi à mettre en place. Elle s'est recréée il y a un an. Aujourd'hui, de gros groupes avec pignon sur rue ont des relations très, très compliquées avec leurs franchisés. Chez [nom d'un grand groupe hôtelier français], des franchisés créent des chaînes à l'intérieur de la chaîne, des chaînes dans la chaîne. Il y a un contre-pouvoir très important. Chez [nom d'un groupe hôtelier américain présent en France], il y a des associations de franchisés très puissantes, formant un contre-pouvoir. Comme franchiseur, il faut bien répartir son réseau, s'appuyer sur des franchisés qui reprennent d'autres établissements, mais sans leur laisser trop de pouvoir » [Franchiseur hôtellerie 1].

La relation se caractérisant par un déséquilibre entre un franchiseur puissant et un franchisé faible et isolé, elle peut donc se rééquilibrer par l'apparition d'un contre-pouvoir ("*countervailing power*", Galbraith, 1954) sous la forme d'une association des franchisés. On l'a vu, les franchiseurs organisent des conventions au cours desquelles se retrouvent les franchisés. Ces conventions permettent d'échanger sur les bonnes pratiques, les innovations possibles. Souvent, les franchiseurs tendent à empêcher par contre que les franchisés se retrouvent seuls à échanger sur leurs problèmes.

« Quand vous faites des conventions, vous faites en sorte que les gens ne passent pas cinq minutes entre eux, parce que ça peut polluer. Il y a toujours des gens du siège présents » [Franchiseur commerce de détail].

La relation peut donc être hyper-conflictuelle. On a vu des associations de franchisés racheter leur groupe franchiseur à la suite d'un conflit. Mais, si elle est bien gérée, la relation peut être excellente.

« C'est ça les relations [avec les] franchisés, c'est être en relation avec tout le monde pour essayer de maintenir un bon climat social. Parce que mauvais climat social = franchisés qui partent, franchisés qui se mettent ensemble et qui préparent une bombe, franchisés qui ne paient plus les redevances. On ne peut pas dire relation "topissime", non. Même si on fait des conventions, etc. Mais la franchise, c'est ça » [Franchiseur hôtellerie 2].

Le franchiseur doit rester innovant et à l'écoute de son réseau. Il doit gérer de manière équilibrée le partage de la valeur. Et, plus précisément, il doit gérer le sentiment d'équité. C'est ce que signifie gérer la relation.

« Il faut veiller à l'épanouissement des franchisés. Ils doivent pouvoir s'exprimer, les moteurs doivent pouvoir proposer et les suiveurs doivent ne pas avoir à proposer. Il faut savoir accompagner en fonction des étapes et des profils. Si le franchisé a l'impression de ne pas gagner ce qu'il devrait, il faut gérer. Quelquefois, il faut accompagner ceux qui brusquement gagnent plus d'argent qu'ils n'en ont jamais eu, là on propose un accompagnement patrimonial. Il faut que la rentabilité soit bien partagée et que ce partage soit bien vécu. La gestion du sentiment fait partie du métier de franchiseur. Les franchiseurs matures savent qu'il y a des typologies de franchisés et qu'il faut accompagner. Le franchisé qui vient de rejoindre, qui est en pleine énergie, qui veut en ouvrir d'autres et le franchisé qui est content avec son point de vente, qui est dans une logique de transmission. Tous les franchisés n'ont pas le profil du franchisé multi-sites » [Spécialiste de la franchise 3].

La difficulté de cette gestion, pour le franchiseur, tient à la diversité des profils dans le réseau.

« On est face à des profils très divers, certains veulent être totalement indépendants, d'autres sont en attente qu'on les maternelle. Il faut faire avec tous ces profils. Il faut gérer tout ça, créer une culture. Ça prend souvent une énergie colossale » [Franchiseur hôtellerie 1].

Et cette gestion doit s'exercer dans un climat particulier puisque la relation entre franchiseur et franchisé n'est pas hiérarchique et court le risque de l'apparition d'un contre-pouvoir si elle vire à la hiérarchie.

« Le franchiseur est de moins en moins un décideur, c'est un *leader* dont le métier est de fluidifier l'intelligence collective, organiser les idées et recentrer sur l'intérêt général » [Spécialiste de la franchise 2].

En réalité, les deux acteurs de la relation, franchiseur et franchisé, doivent avoir le souci de faire vivre la relation, de la gérer, afin d'éviter la montée aux extrêmes qui menace en permanence. Quand la gestion est efficace, la relation se révèle très positive.

« C'est un contexte de très forte tension, c'est le contexte dans lequel ça se met en place, mais ensuite, c'est une très grande agilité. Le franchisé se trouve dans un système qu'il n'avait pas anticipé au départ, mais ensuite ça crée énormément d'agilité et de solidarité. Il faut savoir qu'on va gérer les égos, qu'il va falloir gérer un réseau, les plans de progression des franchisés, que vous allez avoir des conflits de territoire, mais les réseaux qui maîtrisent ça sont capables de revoir les redevances, de mettre en place des fonds de solidarité, maîtrisés par les franchisés. Le collectif a pris conscience qu'il était un collectif » [Spécialiste de la franchise 2].

De la même manière qu'un acteur décrivait la relation comme à la fois hyper-harmonieuse et hyper-conflictuelle, un autre la décrit comme à la fois agile et fragile.

« La franchise est un système agile et fragile. Une mécanique qui crée beaucoup d'agilité parce qu'elle force la contradiction. Par contre, c'est fragile. Comme franchiseur, je dois travailler l'agilité et je dois travailler les points de fragilité : mon concept n'est pas à jour, je ne donne pas assez d'éléments à mes franchisés, etc. » [Spécialiste de la franchise 2].

Tout repose donc dans la gestion de la relation elle-même, en dynamique. C'est donc maintenant cette dynamique qu'il faut décrire.



Photo © Rijksmuseum

De Metaale Pot (attribué), manufacture, Lambertus van Eenhoorn (attribué), céramiste, *Bloempiramide*, poterie émaillée à l'étain, entre 1692 et vers 1700. Amsterdam, Rijksmuseum.

« Alors que, juridiquement, un contrat est passé entre deux acteurs indépendants, la menace d'une "hiérarchisation" de la relation est donc présente. [...] La gestion du réseau peut alors dériver vers un mode hiérarchique, alors que les franchisés sont juridiquement indépendants. »

## Dynamique d'une relation de dépendance

Dans un passage célèbre de la *Phénoménologie de l'esprit*, Hegel analyse la dynamique de la relation entre maître et esclave. Hegel y montre comment une relation de dépendance extrême peut se transformer de par sa propre dynamique. La phénoménologie de la relation de franchise n'est pas sans rappeler cette analyse.

Sa dynamique commence toujours de la même manière. Le franchiseur, qui a recruté son franchisé, lui transmet un savoir-faire sous la forme d'une formation, souvent accompagnée d'une période d'immersion chez un franchisé ayant beaucoup d'expérience, et du soutien de ses équipes. Cette première phase de la relation est la lune de miel, déjà évoquée.

« Entre zéro et deux ans, tout se passe plutôt bien. Bon concept, bon recrutement. Le franchiseur apporte beaucoup d'assistance, investit beaucoup, plus que les redevances, c'est ce que nous appelons la lune de

miel » [Spécialiste de la franchise 2].

Puis le franchisé est laissé, en tant qu'entrepreneur, autonome. À partir de là, la dynamique de la relation peut suivre plusieurs scénarios.

### Scénario 0 : l'arrêt de la relation

Le franchisé ne parvient pas à se développer. Il sort de la relation en vendant ou fait faillite. Les représentants de la franchise opposent souvent les taux d'échecs des *start-up* à ceux de la franchise et soulignent qu'un franchisé a beaucoup moins de chance de faire faillite qu'un *start-upper*. Ce scénario n'est donc pas très fréquent. Blair et Lafontaine (2005) font néanmoins remarquer qu'il faut nuancer les chiffres avancés : ceux-ci ne tiennent généralement pas compte, en effet, du phénomène de la multi-franchise. Nombre de nouvelles franchises sont le fait d'acteurs ayant déjà l'expérience de la relation, et donc expérimentés. La comparaison la plus pertinente devrait être opérée entre le taux d'échec des *start-uppers* et celui des seuls nouveaux franchisés. L'écart serait sans doute moindre, même si la franchise reste en tout état de cause une forme d'entrepreneuriat moins risquée que le choix de l'indépendance.

### Scénario 1 : le *statu quo* dans la relation

Le franchisé réussit, et se satisfait de cette réussite. Il reste dans le système sans le contester. Il peut prendre quelques libertés dans des limites raisonnables, et participe aux conventions au cours desquelles il échange avec les autres franchisés du réseau. De son côté, le franchiseur exerce un contrôle assez léger (Gouillet et Meyssonier, 2011).

« Si vous allez trop contrôler ce qui se passe, les gens ne sont pas contents, si vous lâchez trop en tant que franchiseur, vous vous faites avoir. C'est un peu du : "Je te tiens, tu me tiens par la barbichette". En fait, il faut être avec eux sans être avec eux. Les contrôler sans les contrôler » [Franchiseur hôtellerie 2].

On est bien dans une relation entre deux partenaires indépendants qui trouvent chacun son intérêt à la relation, sans chercher à aller plus loin. Le franchisé fait plutôt partie de la catégorie des « suiveurs » dans le réseau (voir plus haut).

### Scénario 2 : la renégociation

Le franchisé réussit. Il maîtrise son activité alors même que le franchiseur lui apporte moins d'appui. La relation avec le franchiseur se modifie en profondeur.

« Moi, j'ai toujours dit : "Un franchisé quand ses résultats sont bons, c'est grâce à lui ; s'il y a un problème, c'est la faute du franchiseur". On le sait, on ne discute même plus » [Franchiseur hôtellerie 1].

Les franchiseurs le savent, c'est le moment où les difficultés surgissent. Un franchiseur explique qu'il anticipe ce renversement au moment même où il recrute ses franchisés en leur annonçant ce qui va se passer.

« Il y a la courbe du franchisé. Je leur dis : "Dans quelques années, c'est toi qui vas m'expliquer mon métier". Ils répondent : "Mais non". Et je leur explique que si. C'est un métier passionnant, il aide à se

développer plus vite, mais épuisant » [Franchiseur commerce de détail].

Le franchisé estime que sa réussite vient de ses qualités de gestionnaire, alors que le franchiseur lui apporte beaucoup moins que lors de la phase de lune de miel. Il survolarise alors les problèmes au quotidien de la relation.

« Le franchiseur sera jugé par le franchisé sur les petits détails du quotidien, qui vont exaspérer la relation, même s'il y a de la confiance » [Franchiseur commerce de détail].

Dès lors, le franchisé estime qu'il paie trop au franchiseur pour un service qui n'est pas toujours réactif et de qualité, et il cherche à renégocier son taux de redevance.

« Le franchisé essaie de renégocier. On est toujours sur le fil du rasoir, c'est un rapport de force, ce n'est pas qu'un rapport d'affection, si le franchiseur est en position de force, ça va, si le franchiseur ne peut pas se permettre de perdre des franchisés, il doit faire plus d'efforts » [Franchiseur hôtellerie 2].

Ce rapport de force peut s'établir entre un franchiseur et un franchisé qui représente une part importante de ses revenus, cas évoqué dans un entretien.

« Faut-il sortir le plus gros franchisé, 20 millions de CA [chiffre d'affaires] ? Un gros pourcentage du CA. De manière pragmatique, je dois le garder, mais pour le réseau, il nuit à l'élan, il pourrit le réseau. Il est systématiquement en retard aux réunions, veut une place réservée sur le devant. Le joueur de foot star qui dégrade le collectif. Ce sont des décisions pas simples qu'il faut prendre. Je perds un territoire, un gros CA, je renforce peut-être un concurrent, mais pour le collectif, je dois le faire. On attend l'échéance, on la prépare et on ne renouvellera pas. Ce partenaire est une baronnie, il va attirer d'autres membres du collectif dans son giron » [Spécialiste de la franchise 2].

Ou le rapport de force peut impliquer un collectif de franchisés.

« Dans un réseau, 20 franchisés dont 5 très forts. Quinze jours avant la convention, les 5 demandent à passer de 4 à 1 % de redevance. Si vous dites non, ils s'en vont, si vous dites oui, vous perdez vos revenus » [Spécialiste de la franchise 2].

Le problème est que tout se sait dans un réseau. Si un ou plusieurs franchisé(s) obtien(n)ent de meilleures conditions que les autres, tout le réseau peut en être ébranlé. Un acteur utilise la métaphore de la métastase.

« Dans beaucoup de réseaux, les gens veulent renégocier. Là, on commence à mettre de la métastase dans la relation. J'ai fait une entorse. Je savais que ça se terminerai mal » [Franchiseur commerce de détail].

La renégociation est un facteur de fragilité de la relation de franchise, alors qu'elle fait partie de la dynamique même de la relation.

### Scénario 3 : la sortie ou le changement de réseau

Si la renégociation n'aboutit pas, le franchisé peut décider de sortir de la relation de franchise en devenant un indépendant, fort de la clientèle et du savoir-faire qu'il a acquis, ou chercher à négocier de meilleures conditions auprès d'un réseau concurrent.

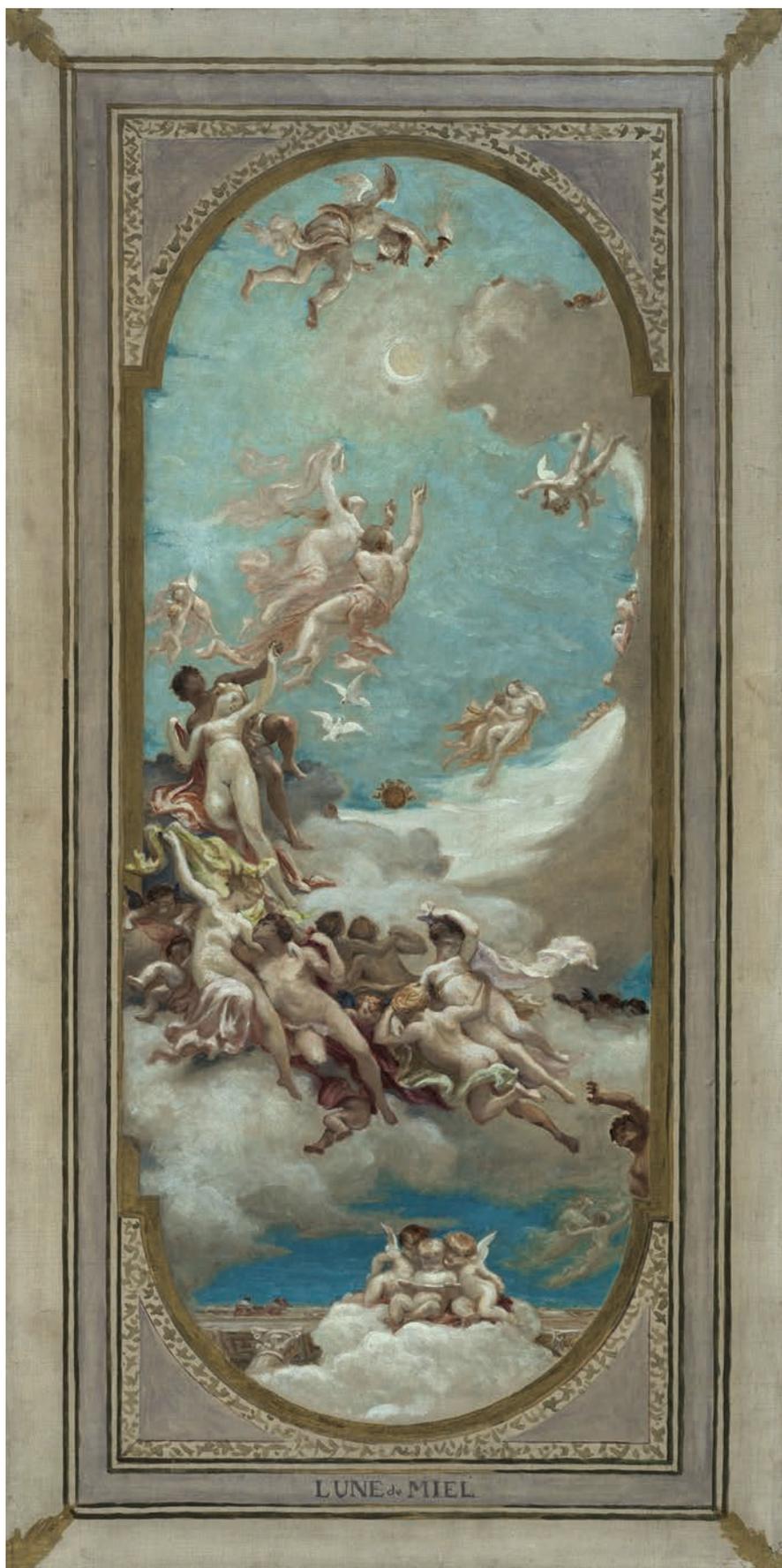


Photo © Paris Musées / Petit Palais, Musée des Beaux-Arts de la Ville de Paris

Paul Milliet, peintre, *Esquisse pour la mairie de Saint-Maur-des-Fossés : Lune de Miel*, huile sur toile, 1883. Paris, Petit Palais, Musée des Beaux-Arts de la Ville de Paris.

« Le franchiseur, qui a recruté son franchisé, lui transmet un savoir-faire sous la forme d'une formation, souvent accompagnée d'une période d'immersion chez un franchisé ayant beaucoup d'expérience, et du soutien de ses équipes. Cette première phase de la relation est la lune de miel, déjà évoquée. »

### Scénario 4 : la multi-franchise

Le franchisé qui a réussi et veut continuer à se développer peut acquérir d'autres franchises. Dans une grande agglomération, il peut reprendre d'autres franchises de la même enseigne ; dans une agglomération de taille moyenne, il peut acquérir des franchises dans plusieurs secteurs (il a réussi avec une franchise de restaurant, il en prend une dans l'habillement, et une autre dans la distribution de fleurs). Certains franchiseurs mettent en œuvre plusieurs concepts complémentaires qui facilitent la multi-franchise dans leur propre groupe.

« La chaîne Bertrand propose plusieurs gammes de restaurants différents<sup>(3)</sup> qu'on peut développer localement avec un travail de synergie intéressant » [Spécialiste de la franchise 1].

La multi-franchise est une des manières de stabiliser la relation entre franchiseur et franchisé avec une perspective de croissance commune.

### Scénario 5 : l'ébranlement du réseau

Les tentatives de renégociation ont échoué, les franchisés peuvent alors quitter individuellement le réseau, avec un effet de cumulation, l'affaiblissant considérablement. Comme le note un acteur :

« Un réseau où il y a beaucoup de *turnover*, c'est mauvais signe » [Spécialiste de la franchise 3].

Ils peuvent également jouer l'action collective et le contre-pouvoir, comme on l'a vu, c'est-à-dire créer une association et négocier alors en position de force, voire – un cas évoqué dans nos entretiens – racheter le franchiseur.

Ces différents scénarios, contrastés, de la dynamique de la relation, rendent compte de la caractérisation de la franchise faite par des acteurs : « Cette relation est parfois hyper-harmonieuse et parfois hyper-confliktuelle » [Franchiseur hôtellerie 1] ; « la franchise est un système agile et fragile » [Spécialiste de la franchise 2]. Une phénoménologie de la franchise doit donc aussi rendre compte de ces contradictions qui relèvent de la nature même de cette relation.

## Conclusion

Il existe de nombreuses approches théoriques de la franchise. Mais elles présentent deux caractéristiques limitantes. Très souvent, tout d'abord, il s'agit de tester un modèle (la théorie de l'agence, les coûts de transaction, les contrats incomplets, etc.) sur une réalité économique qui s'en trouve très simplifiée et morcelée. Ensuite, ces approches théoriques n'abordent pas réellement la complexité dynamique de la franchise en tant que relation : l'aspect proprement relationnel est mal pris en compte. Dans cet article, nous avons pris le parti de suivre la recommandation de Dant : rompre avec les approches traditionnelles et repartir d'une approche « phénoménologique » de la franchise ("think phenomenologically" – Dant, 2008, p. 96). Pour cela, nous avons cherché à montrer la franchise comme une relation, en partant d'une description minimale

(une relation économique équilibrée entre deux partenaires indépendants) pour la complexifier progressivement en ajoutant des « voir comme » successifs (une relation économique inégale, une relation autre qu'économique, une relation multi-niveau, une relation en réseau, une relation agonistique). Ces « voir comme » se sont appuyés sur des verbatims extraits d'entretiens réalisés auprès de franchiseurs, de franchisés et de spécialistes de la franchise, exprimant le vécu des acteurs de la relation.

La description proposée dans cet article, comme étagement de ces différents « voir comme », oriente alors vers la construction d'une théorie de la franchise comme théorie de la gestion d'une relation en dynamique, dans sa complexité, qui, bien évidemment, s'appuiera sur les éléments théoriques développés dans la littérature. Mais il est clair que la franchise est une forme de relation possible entre partenaires commerciaux, parmi d'autres (la simple relation client/fournisseur, par exemple). De ce point de vue, une approche comparative enrichirait certainement l'analyse. S'il est probable que la description minimale de ces autres relations serait très probablement très proche (une relation reposant sur l'intérêt économique conjoint des deux partenaires), il conviendrait ensuite d'identifier les ressemblances et les dissemblances au niveau des autres dimensions de la relation (les types de conflits, les types d'engagement affectif dans la relation, le jeu du multi-niveau, etc.), de manière à mieux comprendre les dynamiques possibles de ces relations. Il serait alors intéressant d'étudier comment les « voir comme » et les scénarios dynamiques de ces relations se différencieraient de ceux de la franchise.

## Références

- ALTINAY L. & MILES S. (2006), "International franchising decision-making: An application of stakeholder theory", *The Service Industries Journal*, 26(4), pp. 421-436.
- AYACHE M. & DUMEZ H. (2011), « Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? », *Le Libellio d'AEGIS*, 7(2), pp. 33-46
- BLAIR R. D. & LAFONTAINE F. (2005), *The Economics of Franchising*, Cambridge, Cambridge University Press.
- BRICKLEY J. A., DARK F. H. & WEISBACH M. S. (1991), "An agency perspective on franchising", *Financial Management*, 20(1), pp. 27-35.
- BROWN W. O. Jr (1998), "Transaction costs, corporate hierarchies, and the theory of franchising", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 36(3), pp. 319-329.
- DANT R. P. (2008), "A futuristic research agenda for the field of franchising", *Journal of Small Business Management*, 46(1), pp. 91-98.
- DANT R. P., GRÜNHAGEN M. & WINDSPERGER J. (2011), "Franchising research frontiers for the twenty-first century", *Journal of Retailing*, 87(3), pp. 253-268.
- DESCOMBES V. (1998), « La confusion des langues », *L'enquête*, n° 6, « La description I », pp. 35-54.
- DUMEZ H. (2018), « Décrire pour théoriser », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 24(57), pp. 75-90.
- DUMEZ H. (2021, 3<sup>e</sup> édition), *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert.
- GALBRAITH J. K. (1954), "Countervailing power", *American Economic Review*, 44(2), p. 1-6.

<sup>(3)</sup> Hippopotamus, Léon de Bruxelles, Au Bureau et Volfoni.

- GELL-MANN M. (1995), "What is complexity?", *Complexity*, 1(1), pp. 16-19.
- GEERTZ C. (1998), « La description dense : vers une théorie interprétative de la culture », *L'enquête*, n°6, « La description I », pp. 73-105. [trad. franç. de : "Thick description: Toward an interpretive theory of culture", in GEERTZ C. (1973), *The interpretation of cultures*, New York, Basic Books, chapter 1, pp. 3-30].
- GILLIS W. E., COMBS J. G. & KETCHEN D. J. Jr. (2014), "Using resource-based theory to help explain plural form franchising", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(3), pp. 449-472.
- GOULLET C. & MEYSSONNIER F. (2011), « Le contrôle des réseaux de franchise », *Comptabilité Contrôle Audit*, 17(1), pp. 99-121.
- HADFIELD G. K. (1990), "Problematic relations: Franchising and the law of incomplete contracts", *Stanford Law Review*, 42(4), pp. 927-992.
- HEGEL G. W. F. (1807/1970), *La phénoménologie de l'esprit*, Vol. I et II, Paris, Aubier Montaigne.
- HUSSERL E. (1911/1989), *La philosophie comme science rigoureuse*, Paris, PUF.
- LACHMAN N. V. (2017), *A Study of Fast-Food Franchising as a Popular Business Model in the South African Dining Landscape*, The Independent Institute of Education, Dépôt DS-space/Manakin.
- LAFONTAINE F. (1992), "Agency theory and franchising: Some empirical results", *The Rand Journal of Economics*, 23(2), pp. 263-283.
- LOPEZ-BAYON S. & LOPEZ-FERNANDEZ B. (2016), "Partner empowerment and relationship failure in franchising", *Journal of Small Business Management*, 54(4), pp. 1059-1079.
- MINKLER A. P. & PARK T. A. (1994), "Asset specificity and vertical integration in franchising", *Review of Industrial Organization*, 9(4), pp. 409-423.
- QURESHI J. A., QURESHI M. S. & QURESHI M. A. (2018), "Mitigating risk of failure by expanding family entrepreneurship and learning from international franchising experiences of Johnny Rockets: A case study in Pakistan", *International Journal of Experiential Learning & Case Studies*, 3(1), pp. 110-127.
- RYLE G. (1971), "The thinking of thoughts: What is 'le Penseur' doing?", in RYLE G. (éd.), *Collected papers*, London, Hutchinson, pp. 480-496.
- SIMON F., ALLIX-DESFAUTAUX C., LE NADANT A.-L. & KHELIL N. (2018), "Creativity within boundaries: Social identity and the development of new ideas in franchise systems", *Creativity and Innovation Management*, 27(4), pp. 444-457.
- VON KOCH C. & LUDVIGSSON-WALLETTE M. (2020), "In search of corporate governance in franchising", *Journal of Marketing Channels*, 26(3), pp. 178-193.
- WANG J. J., GRÜNHAGEN M., JI LI J. & ZHENG XU V. (2020), "Conflict aftermath: Dispute resolution and financial performance in franchising", *Journal of Retailing*, 96(4), pp. 548-562.