

**Le management du respect des engagements conventionnels au sein des
réseaux de commerce coopératif et associé : entre contrôle et persuasion**

Fabrice Cassou

IUT de Bordeaux (site de Périgueux) - Université de Bordeaux

IRGO (Institut de Recherche en Gestion des Organisations)

fabrice.cassou@u-bordeaux.fr

Colloque International Etienne Thil 2017

11-13 oct. 2017 Roubaix (France)

Le management du respect des engagements conventionnels au sein des réseaux de commerce coopératif et associé : entre contrôle et persuasion

Résumé :

En intégrant un réseau de commerce coopératif ou associé, un membre doit s'engager à respecter les outils conventionnels. Ceux-ci peuvent être mal exécutés de manière volontaire ou non. Afin de détecter ces absences de respect et de faire en sorte que cela ne soit plus le cas, un réseau peut mettre en place des mécanismes de contrôle ou de persuasion. Une étude de quatre cas a été menée et les résultats de cette étude qualitative mettent en lumière cinq mécanismes.

Mots-clés : Commerce coopératif, commerce associé, savoir-faire, mécanisme de contrôle, mécanisme de persuasion.

Management of compliance with conventional commitments in cooperative and associate trade networks: between control and persuasion

Abstract :

By integrating a retail cooperative or independent associated retail network, a cooperator must respect conventions. These can be poorly executed voluntarily or not. In order to detect this lack of respect and to ensure that this is no longer the case, a network can put in place control or persuasion mechanisms. A four-case study has been conducted and the findings of our qualitative research highlight five mechanisms.

Key-words: retail cooperative, independent associated retail network, control mechanism, persuasion mechanism.

Résumé Managérial

Un réseau doit avoir une certaine cohérence pour attirer de nouveaux membres et accroître le nombre de points de vente. Or, les commerçants coopérateurs et associés ne respectent pas toujours les engagements conventionnels, de manière volontaire ou non. Afin d'éviter ces écarts, un réseau doit mettre en place un certain nombre de mécanismes de contrôle et de persuasion afin de faire en sorte que le membre respecte à nouveau ses engagements et d'éviter ainsi de l'exclure.

Les mécanismes sont les suivants :

- 1) les audits de points de vente internes et/ou externes ;
- 2) l'usage des clients mystères ;
- 3) la persuasion organisée sous forme de conseils (salariés du réseau) et de recommandations (pairs). Ce mécanisme tient son originalité de l'intervention des pairs dans le cadre de leur temps partagé
- 4) la persuasion sous forme d'avantages conditionnels. Un membre qui souhaite un agrandissement de son point de vente, en ouvrir un autre ou déménager doit obtenir l'accord du réseau. Cela peut ainsi impliquer un plus grand respect de ses engagements conventionnels de sa part pour obtenir cette validation
- 5) La persuasion dans le cadre d'une convocation. L'*intuitu personae* est une notion très forte au sein de ce type de réseau et l'exclusion est beaucoup plus simple que pour les réseaux de franchise. Il s'agit ainsi de corriger les comportements qui vont à l'encontre des engagements conventionnels considérés comme essentiels par le réseau.

Ces différents mécanismes peuvent être réalisés de manière concomitante ou successive.

L'intérêt de ce sujet de recherche est multiple pour les professionnels du secteur : 1) identifier les mécanismes de contrôle ; 2) identifier les mécanismes de persuasion et leurs modalités ; 3) préserver l'intégrité du concept ; 4) éviter les comportements opportunistes ; 5) faire prendre conscience « en douceur » aux commerçants coopérateurs ou associés de leurs dérives ; 6) renforcer l'attractivité de l'enseigne ; 7) développer les connaissances sur les réseaux de commerce coopératif et associé.

Le management du respect des engagements conventionnels au sein des réseaux de commerce coopératif et associé : entre contrôle et persuasion

Introduction

Les coopératives de détaillants se retrouvent dans divers secteurs d'activité : alimentation, équipement de la maison, hôtellerie-restauration, immobilier, jouets-puériculture, optique, pharmacie, photo, sports-loisirs, tourisme, etc. En France, le commerce coopératif et associé représente 150,3 milliards d'euros, 7 % du Produit Intérieur Brut (PIB), 30% du commerce de détail (FCA, 2017). En dépit de ces chiffres conséquents, les organisations de commerce coopératif et associé souffrent d'une pénurie de recherche.

Selon Bradach (1998), tous les réseaux de points de vente doivent faire face à quatre défis fondamentaux : l'ajout de nouveaux points de vente, le maintien de l'uniformité du concept, la réactivité locale et l'adaptation globale du système. Le premier défi implique donc de développer le nombre de points de vente alors que le second implique le respect du concept de l'enseigne. En parallèle, 13 % du parc des réseaux de commerce coopératif et associé doit être repris d'ici 2021 (FCA, 2016). Cela signifie qu'un réseau de points de vente doit veiller à faire respecter les engagements de ses différents membres afin de ne pas dévier du concept et de rester attractif pour attirer des repreneurs et des créateurs de points de vente (Cassou, Cliquet et Perrigot, 2017).

La gouvernance s'exerce sur des notions de respect légal et privé (Nooteboom B., Berger H. et Noorderhaven, 1997). Les différents aspects formels (Ouchi, 1980) nécessitent d'être contrôlés. Goulet (2011) explique que le « contrôle cherche à influencer les acteurs à agir dans le sens attendu, de même qu'il cherche à vérifier que les agissements présents sont conformes aux normes définies ». L'auteure (Goulet, 2011) précise que le contrôle ne s'exerce qu'en cas de subordination. Or, la coopérative de commerçants, comme la franchise, ne sont pas gouvernées par la hiérarchie ou le marché mais par un contrat de coopération. Ainsi, l'organisation s'appuie sur des méthodes de contrôle consenti et de persuasion.

L'objectif de ce travail est de mieux comprendre les mécanismes de contrôle et de persuasion au sein des réseaux de commerce coopératif et associé. La question de recherche est la suivante : dans quelle mesure les mécanismes de contrôle et de persuasion permettent d'éviter le comportement opportuniste ou l'exclusion d'un membre d'un réseau de commerce coopératif et associé ? La section 1 consiste en une revue de littérature sur les notions de

contrôle, de violation contractuelle et de persuasion. La section 2 présente la méthodologie de l'étude de cas, la section 3 les résultats que la section 4 discute avant les conclusions.

1. Revue de littérature

1.1. La notion de contrôle au sein d'organisations réticulaires

L'application du contrat peut être mise en cause par l'attitude opportuniste (Williamson, 1975) des membres de l'organisation. Ce comportement peut consister à divulguer des informations privées du réseau, à ne pas payer les dus, à ne pas appliquer le concept et les normes demandés (El Akremi, Mignonac et Perrigot, 2011). Du fait d'être rémunérés par les performances de leur point de vente, les membres d'un réseau peuvent être tentés d'augmenter leur rentabilité et donc de s'écarter des standards du concept de l'enseigne (Barthélemy, 2008). Un autre cas d'opportunisme est la possibilité pour certains magasins de se libérer de leur contrat avec la coopérative. Les contrats dits incomplets sont soumis au risque d'opportunisme (Williamson, 1975). Une forme hybride née de contrats incomplets et de la volonté de mettre en place des mécanismes de coordination peut alors émerger (Chomel & al., 2013). Cette convention peut revêtir différentes formes et intégrer des aménagements conventionnels pour compléter les règles du droit commercial (Mousseron, 2008). Les réseaux de commerce coopératif et associé connaissent un éventail assez large de documents juridiques organisant les droits et devoirs des membres du réseau tels que les statuts et les règlements intérieurs (Souilleaux, 2013). Les enseignes sont à la recherche d'une plus grande densité et stabilité du réseau, donc d'une plus grande puissance économique. Au regard de ces enjeux, les organisations mettent en place des mécanismes conventionnels à moyen ou long terme (Albert, 2010) et élaborent/participent aux actions de contrôle du réseau.

Langevin et Naro (2003) définissent le contrôle comme « l'ensemble des mécanismes et processus qui permettent à une organisation de s'assurer que les décisions et comportements développés en son sein sont en cohérence avec ses objectifs ». Un système de contrôle efficace doit permettre de favoriser la réalisation des objectifs d'une organisation (Flamholtz, 1979). Le contrôle est central dans les organisations mais nécessite un minimum d'adhésion des individus (McGregor, 1966). Le contrôle peut être perçu favorablement par les membres d'un réseau de points de vente dans la mesure où cela peut représenter une aide dans les dérives de la routine quotidienne et améliorer « l'homogénéité des pratiques et (la) standardisation des procédés » (Goullet, 2011). Les outils traditionnels pour contrôler des

points de vente, comme dans le contexte de la franchise, sont les audits de terrain et les clients mystères (Barthélemy, 2008).

1.2. La violation contractuelle et le risque d'exclusion

La violation d'un contrat revient à ne pas appliquer les termes du contrat. Trois formes peuvent être distinguées (Rousseau & al., 2014) : par inadvertance en cas d'interprétations divergentes, par interruption quand des circonstances rendent le contrat impossible à exécuter ou par rupture ou dénonciation lorsque l'une des parties refuse d'appliquer le contrat. Dans ce dernier cas, l'interprétation du caractère délibéré ou non de ne pas remplir le contrat aura un impact majeur sur la manière dont cette violation sera vécue (Bies et Moag, 1986). La violation contractuelle commence par la perception d'un décalage entre le résultat et ce qui était attendu. Trois facteurs contribuent à une meilleure interprétation de l'écart constaté : la vigilance ou surveillance contractuelle qui consiste à rechercher des informations sur la conformité des actions mises en œuvre, l'importance perçue du dommage et la force du contexte de la relation (Rousseau & al., 2014). La violation du contrat affecte la confiance des autres membres. En cas d'impossibilité ou de dommage trop important, des mesures d'exclusion peuvent être prononcées. Celles-ci sont plus faciles dans un groupement de type coopératif que dans une forme classique de société en raison de l'*intuitu personae*, propre à cette forme organisationnelle (Hérail, 2002). Cette exclusion peut se prononcer en cas d'impossibilité d'exécuter l'engagement d'activité, comme la perte de la qualité de commerçant, ou lorsqu'une faute grave affectant le bon fonctionnement du groupement est démontrée. En cas de désaccord persistant, il peut arriver d'exclure certains membres du groupe. Il est donc essentiel de prévoir des méthodes (votes ou contraintes contractuelles) qui encadrent le règlement des conflits. Selon les organisations, les exclusions sont prononcées soit par le conseil d'administration, soit par le conseil de surveillance (Doudero, 2013).

1.3. La notion de persuasion au sein d'organisations réticulaires « indépendantes »

En cas de mauvaise exécution ou de transgression des accords contractuels, une certaine zone d'acceptation (Buckling, 1983) peut toutefois être tolérée. Ainsi, des actions de persuasion émergent afin de faire tendre le point de vente concerné vers les standards. Choukroun (2013, pp. 88-89) explique que « la plupart des réseaux ont créé la fonction d'animateur de réseau. Ce sont des permanents, spécialement formés aux métiers du réseau et des points de vente. Ils sont les interfaces entre la tête de réseau et l'adhérent. Ils passent régulièrement rencontrer chaque adhérent pour lui apporter toute l'aide qu'il souhaite et lui transmettent toute

information utile. Ils sont également souvent appelés en renfort ou en urgence en cas de problème particulier. Un autre rôle leur est dévolu. Ils doivent s'assurer que l'associé respecte bien les règles auxquelles il s'est engagé et les attributs spécifiques de l'enseigne à laquelle il a adhéré : logos, concepts, assortiment, formation des équipes, gestion de la relation-client, respect des fournisseurs et des autres partenaires. Le réseau est d'autant plus puissant que chacun respecte les règles auxquelles il s'est engagé à son entrée ». Pour Bradach (1997, 1998), l'absence de respect des engagements aboutit très rarement à une exclusion des franchisés dans le cadre des réseaux mixtes de franchise et donne lieu à des actions de persuasion pour revenir dans les standards demandés. L'usage de la persuasion ou de la menace de résilier le contrat peut amener les membres du réseau à adopter un comportement plus conforme (Duta & al., 1983).

2. Méthodologie

Une approche exploratoire a été mobilisée afin d'identifier et d'analyser les mécanismes sociaux (Dumez, 2013). La méthode des cas est une méthode scientifique particulièrement recommandée en sciences sociales (Flyvbjerg, 2006) pour des « champs nouveaux, complexes, où les développements théoriques sont faibles » (Evrard, Pras et Roux, 2009, p. 132). L'étude de cas se révèle « appropriée pour la description, l'explication, la prédiction et le contrôle de processus inhérents à divers phénomènes, individuels ou collectifs » (Gagnon, 2012) et contribuent significativement à l'avancement de connaissances (Giroux, 2002). La méthodologie de l'étude des cas choisie est celle préconisée par Eisenhardt (1989). Quatre cas ont été choisis dans le secteur de « la distribution à dominante alimentaire » : Biocoop, E.Leclerc, Intermarché et Système U. La collecte des données repose sur vingt-huit entretiens semi-directifs auprès de 25 commerçants coopérateurs et 3 salariés (voir annexe 1). Les réseaux de points de vente étudiés seront différenciés par des lettres aléatoirement (A, B, C et D) par souci de confidentialité des répondants. Les entretiens ont été réalisés en face à face, enregistrés et retranscrits intégralement. L'analyse des données a été réalisée cas par cas, puis dans une perspective globale, à l'aide du logiciel N'Vivo 10. Des extraits de verbatim ont été utilisés afin d'ancrer les résultats de la recherche (Stake, 2005).

3. Résultats

3.1. Le contrôle des points de vente

Les audits de points de vente. Les mesures de contrôle peuvent s'effectuer de manière centralisée avec des organismes indépendants qui vérifient, par exemple, le niveau de distribution numérique de tel ou tel produit. Selon le sociétaire A4, *« quand on signe le contrat avec le réseau A, il est prévu qu'on soit contrôlé une fois par an par un organisme indépendant qui va être estampillé 100 % réseau A »*. Le sociétaire A1 confirme qu'*« il y a effectivement des autocontrôles et des contrôles externes. Donc, on fait appel à [nom de l'organisme] qui tous les 2 ans [...] va contrôler tous les aspects du cahier des charges »*. Le répondant A4 précise que *« c'est un organisme indépendant qui vient contrôler si on est bien dans les clous de la charte du réseau »*. L'adhérent C5 explique que la notion de *« niveau du prix »*, *« ça oblige à être le moins cher. Là par contre, ça, c'est une sacrée obligation et heureusement qu'elle existe parce que là quand même on est contrôlé sur le prix »* par un organisme externe. L'audit peut aussi être réalisé par des salariés de la coopérative. Le salarié D6 précise avec *« des [nom de la fonction des permanents spécialisés] qui viennent aussi faire des contrôles. Donc, eux pareil, ils font des audits au niveau des métiers. Ils font une synthèse de leur audit sur les métiers »*. Il ajoute que *« [c]'est tous les deux-trois mois à peu près. Tout ce qui est qualité c'est quatre fois par an pour l'un et deux pour l'autre. Ça fait six contrôles qualité avec des items un peu différents plus après trois ou quatre pour tout ce qui est métier, qui est vraiment un cœur de cible de l'enseigne »*.

L'usage des clients mystères. L'adhérent B4 note, à propos des clients mystères, que *« c'est très bien pour faire respecter le concept d'une part, mais surtout très bien pour le magasin parce qu'après nous, on fait un débriefing avec nos cadres et agents de maîtrise : " tiens t'as vu ça, ça, ça et ça " »*. Pour le salarié D6, *« [l]a tête de réseau [...] est là pour amener de l'expertise et après le contrôle. Après il y a un contrôle des responsables pour voir si c'est bien appliqué par des visites »*. L'associé D5 explique que *« le client mystère, pour enlever du subjectif, on vient vérifier un certain nombre d'affichages, on vient vérifier des badges, etc. [...] c'est vrai que ça pousse quand même tout le monde à avoir un minimum de petits trucs qu'on va retrouver partout »*. Pour le président du réseau D, *« c'est une petite pesée. Les gens viennent, les visiteuses mystères viennent, sur un certain nombre de critères, juger les magasins. Donc, comme le thermomètre existe depuis de nombreuses années, il est fiable et ils peuvent voir leur progression ou leur régression sur un certain sujet. C'est un outil de management interne. Ça permet d'aller scanner certains points de l'entreprise qui sont détectés si ça ne va pas »*.

3.2. L'usage de la persuasion

La persuasion organisée sous forme de conseils et de recommandations. Selon le sociétaire A1, « *le conseiller produit va être là pour améliorer tel ou tel point du magasin. [...] Son œil d'expert va amener tel ou tel commentaire sur un rayon donné sur un manquement ou autre. Si le manquement est trop important, il doit en référer à son responsable qui déclenchera effectivement un contrôle derrière. Mais sinon le but, c'est d'être pédagogique sur les magasins et les faire progresser pour aller au plus près des valeurs idéales du réseau A* ». Pour l'adhérent B4, « *on a des techniciens qui viennent pour aider [...]. [i]l y en a un par rayon presque* ». Pour l'associé D5, il existe des « *animateurs réseau qui passent et qui voient les différents magasins* ». Le répondant A1 note qu'« *[e]n cas de sous-performance de points de vente, des développeurs salariés de l'enseigne vont essayer d'en comprendre les raisons* ». Des coopérateurs peuvent aussi intervenir au sein d'un point de vente en difficulté. Selon l'adhérent B4, « *[ç]a fait partie d'un [temps partagé] d'une personne d'aller le convaincre de faire le concept. Moi j'ai fait ça quand j'étais adhérent pôle commerce de la région, j'allais voir les points de vente pour les mettre en projet pour se mettre au concept. Parce que se mettre en concept, forcément vous gagnez du chiffre d'affaires et tenue du point de vente* ».

La persuasion sous forme d'avantages conditionnels. La persuasion peut être utilisée en limitant les avantages des coopérateurs et aller jusqu'à ne pas les autoriser à se développer au sein du réseau en l'état. Selon le sociétaire A1, « *[a]ppliquer le concept, c'est aussi afficher une fidélité, on ne peut pas le dégager et de l'un et de l'autre. On a un contrat de sécurisation du réseau [...]. Si toutefois on ne signait pas ce contrat, on ne va pas soutenir des gens qui ne vont pas dans le sens du réseau. Donc, on ne va pas les inciter à essaimer ou déménager ou agrandir, ils ne seront pas accompagnés de la même façon* ». Le répondant A4 ajoute que « *le magasin en lui-même n'est pas contraint à fournir un chiffre donné précis mais il peut revoir sa zone [de chalandise] allouée diminuer* ». Selon l'associé D5, « *[q]uelqu'un qui ne respectera pas les tarifs [...] peut peut-être ne pas avoir des budgets qu'il aurait dû avoir [...] en termes de remise ou des choses comme ça* ».

La persuasion dans le cadre d'une convocation. La persuasion peut être utilisée de manière plus ou moins virulente. Selon l'adhérent C5 note « *[a]h oui, là il se fait reprendre à la lettre. Il prend une lettre recommandée, il se fait convoquer à Paris et on lui dit " explique-nous pourquoi t'es 3 % plus cher que la norme chez nous "*. Donc, ça, ça marche ». Le répondant C7 complète en expliquant que, dans ce cas, « *tu te serais fait allumé* ». Un membre du réseau A vendait des produits en contradiction avec le cahier des charges. À la suite de ce constat, le sociétaire A5 explique qu'il a eu « *un avertissement. Il avait un mois pour se mettre au*

carré... il a enlevé [les produits litigieux] et c'était bon ». D'après l'associé A1, « il va y avoir effectivement des avertissements et un process qui va faire de toute façon, il va sortir du réseau tôt ou tard. Mais il y a quand même un gros, gros accompagnement avant l'exclusion ».

4. Discussion et conclusions

Selon Michel-Edouard Leclerc (2004, p. 210), « [p]our que les meilleurs élèves s'épanouissent dans une classe, il faut parfois se séparer des " poids morts ", des profiteurs, ou permettre aux élèves moins motivés de rejoindre un groupe qui leur est plus adapté ». Cette recherche a permis d'identifier les différents mécanismes de contrôle et de persuasion qui contribuent à éviter l'exclusion de membres. En ayant un réseau stable, il est alors possible d'envisager l'accroissement de celui-ci (Bradach, 1998). Toutefois, à trop vouloir stabiliser son concept et le respect des différents engagements, un réseau de point de vente risque de se scléroser (Bradach, 1997).

La crédibilité du contrôle peut difficilement amener des actions de persuasion s'il n'est pas réputé objectif. Comme l'explique le coopérateur D1, « [l]e problème c'est le sérieux de la personne qui fait le truc. [...] Le dernier coup, [la personne] est venue et n'a pas vu la station-service ». Selon les enseignes, certains coopérateurs peuvent être prévenus. Selon le sociétaire A5, « [v]ous savez c'est le fameux " on vous prévient, attention, on va arriver, donc si vous n'êtes pas propres, faites le ménage avant ". [...] Pour moi, un vrai contrôle, c'est une fois vous êtes prévenu et la deuxième fois [non]... ». Un coopérateur témoigne à propos des conseillers produits : « [m]oi, ils ne m'amènent pas grand-chose » et un autre, d'un réseau différent, confirme, « la plus-value n'est pas assez significative ». La crédibilité du contrôle et des actions de persuasion est donc à nuancer selon les expériences des coopérateurs, voire les réseaux.

Les contributions sont les suivantes : 1) la confirmation de l'usage de mécanismes de contrôle au sein des réseaux de commerce coopératif et associé ; 2) l'identification des différentes formes de persuasion dont celle sous forme d'avantages conditionnels ; 3) la mise en avant des relations formelles et informelles notamment entre pairs. Cette recherche a des limites : la sélection du nombre de cas, uniquement en France et au sein du secteur alimentaire très singulier. Une voie de recherche envisagée consisterait à étudier la notion de soumission librement consentie telle que définie par Joule et Beauvois (1998).

Bibliographie :

- Albert F. (2010), Les mécanismes conventionnels de protection des réseaux de distribution alimentaire sont-ils anticoncurrentiels ?, *La Semaine Juridique Entreprise et Affaires*, 43, 27-31.
- Barthélemy J. (2008), Opportunism, Knowledge and the Performance of Franchise Chains, *Strategic Management Journal*, 29, 13, 1451-1463.
- Bies R. J. et Moag J. S. (1986), Interactional justice: Communication criteria of fairness, in Lewicki R. J., Sheppard B. H. et Bazerman M. H. (eds.), *Research on Negotiation in Organizations*, Greenwich, JAI Press, 43-55.
- Bradach J.L. (1997), Using the plural form in the management of retail chains, *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303.
- Bradach J.L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.
- Buckling L. P. (1983), A Theory of Channel Control, *Journal of Marketing*, 37, 39-47.
- Cassou F., Cliquet G. et Perrigot R. (2017), Uniformity in Collective Entrepreneurship: The Case of Food Retail Cooperatives in France, In Hendrikse G., Cliquet G., Ehrmann T. et Windsperger J., *Management and Governance of Networks - Franchising Cooperatives and Strategic Alliances*, Physica-Verlag, Springer, Heidelberg, 193-211.
- Chomel C., Declerck F., Filippi M., Frey O. et Mauget R. (2013), *Les coopératives agricoles, Identité, gouvernance et stratégies*, Bruxelles, Éditions Larcier.
- Choukroun M. (2013), *Le commerce associé, Entreprendre autrement pour réussir*, sous la direction de la FCA (Fédération des enseignes du Commerce Associé), Paris, Éditions Dunod.
- Doudero B. (2013), La procédure d'exclusion d'un associé dans les coopératives de commerçants, *Gazette du Palais*, 26, 18-23.
- Dumez H. (2013), *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert.
- Dutta S., Bergen M., Heide J.B. et John G. (1995), Understanding dual distribution: the case of reps and house accounts, *Journal of Law, Economics, & Organization*, 11, 189-204.
- Eisenhardt K. M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.
- El Akremi A., Mignonac K. et Perrigot R. (2011), Opportunistic behaviors in franchise chains: the role of cohesion among franchisees, *Strategic Management Journal*, 32, 9, 930-948.
- Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2009), *Market, Fondements et méthodes des recherches en marketing*, 4^{ème} édition, Paris, Dunod.

FCA (2016), Le Commerce Coopératif et Associé : 5 900 points de vente à transmettre d'ici 2021 !, disponible sur <https://www.commerce-associe.fr/commerce-cooperatif-associe-5-900-points-de-vente-a-transmettre-dici-2021/> (consulté le 2 mai 2017).

FCA (2017), Le Commerce Coopératif et Associé, leader du commerce indépendant organisé, passe la barre des 150 milliards d'euros de chiffre d'affaires, disponible sur <https://www.commerce-associe.fr/commerce-cooperatif-associe-leader-commerce-independant-organise-passe-barre-150-milliards-deuros-de-chiffre-daffaires/> (consulté le 2 mai 2017).

Flamholtz E. (1979), Organizational Control Systems as a Managerial Tool, *California Management Review*, 22, 2, 50-59.

Flyvbjerg B. (2006), Five misunderstandings about case-study research, *Qualitative inquiry*, 12, 2, 219-245.

Gagnon Y.-C. (2012), *L'étude de cas comme méthode de recherche*, 2^{ème} édition, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Giroux N. (2002), L'étude de cas, in Giordano Y. (sous la direction de), *Conduire un projet de recherche, Une perspective qualitative*, Colombelle, Éditions EMS, 41-84.

Gouillet C. (2011), Le contrôle des réseaux de franchise de service, Thèse de doctorat, Sciences de gestion, Université Paul Verlaine, Metz.

Hérail M. (2002), Régulation des mouvements des associés dans les sociétés coopératives, *Droit des Sociétés*, 1, 6-20.

Joule R.-V. et Beauvois J.-L. (1998), *La soumission librement consentie*, Paris, PUF.

Langevin P. et Naro P. (2003), Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion, 24^{ème} congrès de l'AFC. P.2

Leclerc M.-E. (2004), *Du bruit dans le Landerneau*, Paris, Albin Michel.

McGregor D. (1966), *Leadership and Motivation*, MIT Press, 1966.

Mousseron P. (2008), Le choix de la coopérative, *Journal des sociétés*, 55, 38-42.

Nooteboom B., Berger H. et Noorderhaven N.G. (1997), Effects of Trust and Governance on Relational Risk, *Academy of Management Journal*, 40, 2, 308-338.

Ouchi W. G. (1980), Markets, bureaucracies and clans, *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141.

Rousseau D. M., De Rozario P., Jardat R. et Pesqueux Y. (2014), *Contrat psychologique et organisations : Comprendre les accords écrits et non-écrits*, Montreuil, Pearson France.

Souilleaux A. (2013), La double qualité du commerçant au sein d'un « groupement du commerce associé », *Gazette du Palais*, 26, 7-13.

Stake R. (2005), *Multiple case study analysis*, The Guilford Press, New York.

Williamson O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-trust Implications, a Study in the Economics of Internal Organization*, New York, Free Press.

Annexe 1 : Détails des profils des répondants

Réseau	Phase	Répondant	Statut	Responsabilités
A	1 et 2	A1	Sociétaire	Responsable local
	1	A2	Sociétaire	
	1	A3	Sociétaire	
	2	A4	Sociétaire	
	2	A5	Sociétaire	Responsable local
	2	A6	Sociétaire	Président du réseau
B	1 et 2	B1	Associé	
	1	B2	Adhérent	
	1	B3	Adhérent	
	2	B4	Adhérent	
	2	B5	Associé	Responsable national
C	1	C1	Adhérent	
	1	C2	Adhérent	
	1	C3	Adhérent	Responsable régional et national
	2	C4	Salarié - Directeur	
	2	C5	Adhérent	Ancien président du directoire
	2	C6	Salarié de la coopérative	Président du réseau
	2	C7	Adhérent	Responsable régional et national
D	1 et 2	D1	Associé	Responsable local
	1	D2	Associé	
	1	D3	Associé	
	2	D4	Associé	
	2	D5	Associé	
	2	D6	Salarié - Manager	
	2	D7	Associé	Président du réseau