

**MAITRISE DE LA CHAINE LOGISTIQUE ET RELATION DE FRANCHISE :
UNE PERSPECTIVE DE RECHERCHE PROMETTEUSE**

Thierry ALLÈGRE

Laboratoire CRET-LOG, Aix-Marseille Université (AMU).

E-mail : tjlallegre@gmail.com

François FULCONIS

Laboratoires CRET-LOG et LBNC, Université d'Avignon (UAPV).

E-mail : francois.fulconis@univ-avignon.fr

Gilles PACHÉ

Laboratoire CRET-LOG, Aix-Marseille Université (AMU).

E-mail : gilles.pache@univ-amu.fr

Résumé :

Depuis les années 1980, la relation de franchise a donné lieu à de nombreuses investigations dans le domaine du marketing et de la distribution. Elle fait référence à un contrat qui lie des entreprises juridiquement indépendantes, le franchiseur et les franchisés. Le franchiseur est propriétaire d'une marque et/ou d'un concept, tandis que les franchisés exploitent cette marque et/ou ce concept. Dans la littérature managériale, cette collaboration inter-organisationnelle est souvent analysée sous les angles financiers et commerciaux. En revanche, l'angle logistique y est très peu abordé. Au-delà de sa fonction d'approvisionnement et de distribution, nous devons savoir si le management de la logistique offre un avantage concurrentiel vis-à-vis des concurrents, et les conditions dans lesquelles les chaînes logistiques à valeur ajoutée rendent le réseau de franchise plus attractif pour les franchisés. De nature programmatique, l'article indique la présence d'une perspective de recherche prometteuse à ce niveau et en souligne les enjeux.

Mots-clés : Canal de distribution, Chaîne logistique, Franchise, Réseau, Service.

**MASTERY OF THE SUPPLY CHAIN AND FRANCHISE RELATIONSHIP:
A PROMISING RESEARCH PERSPECTIVE**

Abstract:

Since the 1980s, the franchise relationship has given rise to numerous investigations in marketing and distribution. It refers to a contract between legally independent companies, the franchisor and franchisees. The franchisor owns a brand and/or concept, while franchisees exploit the franchisor's brand and/or concept. In the managerial literature, this inter-organizational collaboration is often analyzed from the financial and commercial point of view. On the other hand, the logistics point of view has been rarely addressed in this literature. Beyond its procurement and distribution function, we need to know if the logistics management offers a source of competitive advantage over the competitors, and the conditions under which value-added supply chains make franchise network more attractive to franchisees. The programmatic article indicates the presence of a promising research perspective at this level and highlights the issues at stake.

Key-words: Marketing channel, Supply chain, Franchise, Network, Service.

Résumé managérial

L'intérêt de la recherche réside dans l'étude du potentiel que représente la maîtrise de la chaîne logistique pour améliorer la performance d'un réseau de franchise. Autrement dit, au-delà des aspects stratégiques, marketing, commerciaux ou juridiques, fortement développés et connus pour conforter le système de franchise, nous cherchons à mieux comprendre en quoi la compétence logistique est de nature à augmenter la satisfaction perçue à la fois par le franchiseur, le franchisé et le consommateur. Les questions qui se posent sont de plusieurs natures : la logistique est-elle une activité support mineure au service du réseau de franchise ? Au-delà de sa fonction d'approvisionnement et de distribution, la chaîne logistique pourrait-elle offrir d'autres services qui dépassent sa mission traditionnelle ? La chaîne logistique peut-elle être le « bras armé » du réseau de franchise dans sa conquête de parts de marché ? La maîtrise de la chaîne logistique offre-t-elle au final un avantage compétitif au réseau de franchise vis-à-vis de ses concurrents ? Des éléments de réponse sont recherchés dans les travaux portant sur les extensions possibles, au travers d'autres champs, des études menées sur le système de franchise. Ces travaux s'interrogent principalement sur la création de valeur pour les franchisés par le franchiseur *via* la maîtrise de la chaîne logistique, et sur les conditions selon lesquelles ces chaînes logistiques à valeur ajoutée rendent la franchise plus attractive, pour les franchisés, que la création d'une nouvelle activité.

Les principaux résultats concernent l'articulation, très peu fréquente dans bon nombre de travaux académiques, des notions de « réseau de franchise » et de « chaîne logistique », qui apparaissent souvent comme deux construits indépendants. Cette articulation est développée dans l'article, de nature programmatique, en soulignant le caractère de support au développement que peut représenter la maîtrise de la chaîne logistique pour les réseaux de franchise. En cela, la présente réflexion pose les bases de futures investigations de tout premier plan et des plus prometteuses pour améliorer le management et les performances d'un réseau de franchise en y associant plusieurs dimensions. Parmi les points saillants mis en lumière, on peut citer : la particularité des comportements organisationnels franchiseur/franchisés par le recours aux approches béhavioristes, le nécessaire développement de valeurs partagées entre les acteurs du réseau de franchise et, enfin, la reconnaissance du caractère central d'un véritable management logistique dans le système de franchise, quel que soit le type de réseau de franchise concerné.

Concernant les implications managériales, le rapprochement des notions de « réseau de franchise » et de « chaîne logistique » interpelle les praticiens sur les mécanismes politiques afférents, en particulier sur les comportements inter-organisationnels du franchiseur et des franchisés en termes de pouvoir, de leadership, de conflit et de coopération. Parallèlement, toujours dans une logique d'acteurs, l'intérêt de la présence de valeurs partagées (telles que la confiance) entre les membres du réseau de franchise est mis en évidence. Ces valeurs doivent faciliter leur rapprochement tout en leur laissant des marges de manœuvre suffisantes. Dès lors, le franchiseur et les franchisés sont encouragés à dépasser la seule vision instrumentale et opérationnelle de la logistique pour lui donner toute sa place tactique et stratégique au sein du jeu des acteurs. La réflexion conduite souligne notamment l'importance, pour tout franchiseur, de développer un dispositif organisationnel au sein duquel la maîtrise des flux physiques et informationnels au service des franchisés doit tenir un rôle important pour améliorer leur niveau de service perçu et favoriser leur loyauté, notamment lorsque se posera la question du renouvellement (ou non) du contrat de franchise.

MAITRISE DE LA CHAINE LOGISTIQUE ET RELATION DE FRANCHISE : UNE PERSPECTIVE DE RECHERCHE PROMETTEUSE

Introduction

Depuis les années 1950, le système de franchise s'est largement développé en France pour répondre à la nécessité de moderniser le commerce de détail face à la concurrence des grandes surfaces. Cependant, force est de constater que la taille et la diversité des produits ou services proposés par ces réseaux diffèrent. À titre d'exemple, et quoique regroupés sous la même dénomination de franchise, il existe peu de points communs entre Vival (franchise du groupe Casino en milieu rural et semi-rural), dont le rapport d'activité de 2016 sur le développement durable indique un parc de 1.800 supérettes (ce qui en fait le premier réseau français de franchise en termes de points de vente), et le réseau Century 21 qui, avec près de 850 agences et cabinets en France, est le premier réseau en franchise d'agences immobilières. Les secteurs d'activité sont marqués par une grande diversité, la création de valeur s'établit sur des *business models* singuliers, ce qui conduit à ce que le management de ces réseaux ne s'appuie pas sur les mêmes règles, et ne génère pas la même rentabilité.

Dant (2008) synthétise les axes les plus régulièrement retenus dans les recherches sur la relation de franchise : investigations à l'échelle d'un seul pays, principalement aux États-Unis ; travaux empiriques nombreux sur l'industrie de la restauration rapide ; investigations orientées franchiseurs plutôt que franchisés. Il pointe notamment les « *incroyables omissions en termes de recherche* » sur des thématiques telles que le phénomène de la franchise du point de vue du client, l'utilisation des effets combinés de multiples théories (la théorie de l'agence et la théorie des ressources, notamment), ou encore l'impact du marketing relationnel dans le contexte de franchise. Fort des préconisations de Dant (2008), « *to think outside the box and not to become a slave of existing paradigms* », il semble intéressant de signaler la perspective qu'offre l'étude de la maîtrise de la chaîne logistique comme support de développement des réseaux de franchise. En cela, nous nous inspirons de Combs *et al.* (2011) qui s'interrogent sur les potentielles extensions en recherche sur la franchise au travers d'autres champs. Les possibles questions de recherche des auteurs portent à la fois sur la création de valeur pour les franchisés par le franchiseur *via* la maîtrise de la chaîne logistique, et sur les conditions selon lesquelles ces chaînes logistiques à valeur ajoutée rendent la franchise plus attractive, pour les franchisés, que la création d'une nouvelle activité.

Les questions qui se posent sont de plusieurs natures : la logistique est-elle une activité support mineure au service du réseau de franchise ? Au-delà de sa fonction d'approvisionnement et de distribution, la chaîne logistique pourrait-elle offrir d'autres services qui dépassent sa mission traditionnelle ? La chaîne logistique peut-elle être le « bras armé » du réseau de franchise dans sa conquête de parts de marché ? La maîtrise de la chaîne logistique offre-t-elle au final un avantage compétitif au réseau de franchise vis-à-vis de ses concurrents ? Si les notions de chaîne logistique et de réseau de franchise ont été esquissées préalablement, la conjonction des deux est plus disparate. C'est cette articulation que le présent article souhaite souligner, en cherchant tout particulièrement à identifier le caractère de *support au développement* que peut représenter la maîtrise de la chaîne logistique pour les réseaux de franchise à partir d'une analyse de la littérature, ce qui constitue à nos yeux une perspective de recherche de tout premier plan et des plus prometteuses¹.

¹ Les auteurs remercient chaleureusement deux évaluateurs anonymes du Comité Scientifique Étienne THIL pour leurs commentaires et suggestions sur une première version de l'article ayant permis de clarifier et de reformuler plusieurs points importants.

1. Relation de franchise : une clarification

La franchise est apparue dans les années 1930 aux États-Unis, initialement pour faire face aux contraintes édictées par des lois anti-trust. Nous nous référerons à la définition de Stanworth et Curran (1999) pour définir la notion de franchise : « *La franchise est une forme d'organisation dans laquelle une entreprise (le franchiseur) permet à une deuxième (le franchisé) de commercialiser des biens ou des services sous la marque du franchiseur et d'utiliser ses pratiques commerciales* ». En France, la franchise est un secteur en fort développement dont l'origine trouve ses racines au début des années 1970. D'après le site Internet de la Fédération Française de la Franchise (2018), la franchise française, en termes de développement, est la troisième au niveau mondial (derrière respectivement la Chine et les États-Unis). Il s'avère toutefois important de clarifier ce que sous-tend une relation de franchise, pour y étudier ensuite la place tenue par la maîtrise de la chaîne logistique.

1.1. Approche réticulaire de la franchise

D'un point de vue juridique, et d'après l'article 1-3b du règlement 4087/88 de la Communauté Européenne (1988), la franchise repose sur « *un accord par lequel une entreprise, le franchiseur, accorde à une autre, le franchisé, en échange d'une compensation financière directe ou indirecte, le droit d'exploiter une franchise dans le but de commercialiser des types de produits et/ou de services déterminés. Il doit comprendre au moins les obligations suivantes : (1) l'utilisation d'un nom ou d'une enseigne communs et une présentation uniforme des locaux et/ou moyens de transport visés au contrat, (2) la communication par le franchiseur au franchisé de savoir-faire et (3) la fourniture continue par le franchiseur au franchisé d'une assistance commerciale ou technique pendant la durée de l'accord* ».

Un réseau de franchise peut être comparé à un organisme vivant qui passe par des phases successives : naissance, croissance, maturité et déclin, avec pour chacune de ces phases des décisions stratégiques et opérationnelles (Oxenfeldt et Kelly, 1969). C'est également une relation d'affaires à long terme fondée sur l'*intuitu personae* et le contrat, qui s'inscrit en France, mais également pour d'autres pays, dans un environnement institutionnel très encadré (Boulay et Chanut, 2010 ; Mellinger, 2010). Les contrats de franchise varient entre 5 et 20 ans avec une moyenne qui s'établit à 6,5 ans (Pénard, Reynaud et Saussier, 2004). Compte tenu des relations durables et étroites qui se construisent entre le franchiseur et le franchisé, la franchise présente toutes les caractéristiques de l'entreprise en réseau telle que définie par Paché et Paraponaris (1993) ou Fulconis (1999), y compris avec un pouvoir de décision inégalement réparti entre franchiseur et franchisés (Assens, 2003), ce qui correspond aux configurations de type « réseau centré ».

En effet, la forme organisationnelle implique un contrat entre un franchiseur et un franchisé, qui permet au franchisé d'exploiter une entreprise en conformité avec le concept du franchiseur. Le franchisé paie des droits d'entrée et des redevances de franchise au franchiseur afin de bénéficier de son savoir-faire, de son assistance, de sa marque, etc. Il peut être mentionné que le réseau de franchise réunit une firme pivot (le franchiseur), et des firmes satellites indépendantes, financièrement et juridiquement (les franchisés) (Gouillet et Meyssonier, 2011). La firme-pivot détient les actifs indispensables au bon fonctionnement du réseau : marque, logistique, technologie spécifique, interface privilégiée avec le marché, etc. Sa mission consiste en priorité à manager une chaîne de valeur et non pas à concevoir, fabriquer ou vendre des biens et des services (Bonet-Fernandez *et al.*, 2010). Selon Fréry (1997), on assiste à une division inter-organisationnelle du travail où le franchiseur est chargé des activités à vocation stratégique (dont la chaîne logistique), alors que le franchisé se préoccupe davantage des activités opérationnelles.

1.2. Focus sur la relation de franchise

La franchise présente l'intérêt de conférer le statut de « créancier résiduel » aux responsables des points de vente, ce qui entraîne une plus grande motivation de leur part que dans le cas de l'intégration verticale, propre au commerce intégré (succursaliste). Cependant, il présente dans le même temps le risque de développement de comportements opportunistes de « passager clandestin », au sens de Brickley et Dark (1987), de la part de franchisés ne respectant pas l'ensemble des standards prônés par le franchiseur, ceci dans une pure recherche de rentabilité à court terme. La problématique de l'opportunisme du franchisé à d'ailleurs donné lieu à une abondante littérature depuis les années 1990 (Gassenheimer, Baucus et Baucus, 1996 ; Jambulingam et Nevin, 1999 ; Chaudey et Fadaïro, 2007 ; Barthélemy, 2008 ; El Akremi, Mignonac et Perrigot, 2011). Le management de la relation de franchise soulève par conséquent des difficultés majeures en termes de gouvernance efficace et efficiente. Bradach (1998) en souligne les principaux enjeux : la croissance des points de vente, l'homogénéité du réseau, l'adaptation locale et la gestion du changement à l'échelle du réseau.

Ainsi que le notent notamment Paswan et Wittmann (2009), Boulay et Chanut (2010), Gorovaia (2017) et Perrigot *et al.* (2017), la franchise se distingue des autres contrats par l'obligation qui est faite au franchiseur de transférer un savoir-faire original et formalisé à ses franchisés (voir le Tableau 1). Le savoir-faire est défini comme « *un ensemble secret, substantiel et identifié d'informations pratiques non brevetées, résultant de l'expérience du fournisseur et testé par celui-ci* » (règlement d'exemption du 20 avril 2010). Dans ces obligations, telles que soulignées par El Akremi *et al.* (2009) dans leur recherche conduite pour la Fédération Française de la Franchise, se retrouvent, entre autres, la capacité avérée du franchiseur à gérer efficacement la chaîne logistique pour assurer au mieux l'approvisionnement des points de vente. Mais une telle compétence au niveau des flux n'est apparemment qu'un élément mineur par rapport aux compétences marketing attendues, tout particulièrement en termes de communication publicitaire, de soutien merchandising, et d'optimisation des processus d'achat auprès des fournisseurs.

Tableau 1. Obligations du franchiseur et du franchisé

<i>Obligations du franchiseur</i>	<i>Obligations du franchisé</i>
- Droit d'utilisation de la marque et de l'enseigne par le franchisé	- Respect du concept mis au point par le franchiseur et des normes imposées
- Assistance continue dans la mise en œuvre du concept	- Paiement d'un droit d'entrée au franchiseur et versement des redevances de franchise
- Transmission de l'expérience et du savoir-faire	- Respect de l'image de marque du réseau
- Mise à disposition d'une formation permanente au plan technique et commercial	- Non divulgation du savoir-faire transmis par le franchiseur

Source : *Élaboration personnelle des auteurs.*

Une relation de franchise, selon Kaufmann et Eroglu (1999), peut être caractérisée par quatre critères : (1) les produits ou services qu'elle offre et leur caractère distinctif par rapport aux offres concurrentes ; (2) les avantages annexes qui rendent tangibles le niveau de la prestation ; (3) les identifiants du système de franchise (les signes visibles de ralliement de la clientèle) ; (4) les facilitateurs *via* les structures internes et les procédures sur lesquelles reposent la production et l'efficacité du concept (logistique, remontée des informations, etc.). Enfin, Duniach-Smith (2003) met en avant les notions de standardisation de l'offre et d'homogénéité du réseau comme caractéristiques d'une « importance indiscutable », tout comme Kapferer (2002) mentionne l'importance de la marque qui est la conséquence d'une

innovation ayant réussi. De leur côté, Boulay et Chanut (2010) catégorisent les différents types de réseaux de franchise selon le contenu des échanges, les biens proposés et le niveau de mixité : (1) la *franchise commerciale* (exemple : Yves Rocher) à opposer à la *franchise industrielle* (exemple : Coca-Cola) ; (2) la *franchise des produits* (exemple : Comtesse du Barry) à opposer à la *franchise de services* (exemple : Century 21) ; (3) les *réseaux de franchise purs* (exemple : Les Domaines Qui Montent) à opposer aux *réseaux de franchise mixtes* (exemple : Casino).

2. La chaîne logistique, élément sous-estimé de la relation de franchise ?

Par essence, les systèmes de franchise sont difficiles à manager (Michael, 2000, 2002 ; Karmeni, de La Villarmois et Mansouri, 2017), avec des performances très variables (Blair et Lafontaine, 2010 ; Chaudey et Fadairo, 2017), qui remettent en cause, pour bon nombre, leur viabilité (Bradach, 1998 ; Shane, 1998 ; Michael, 2002). La question qui se pose alors est de savoir comment fédérer, voire identifier, les leviers au sein d'un réseau de franchise pour qu'il améliore sa performance. L'une des réponses envisageables est de s'interroger sur l'apport que peut représenter la compétence logistique. La maîtrise de la chaîne logistique, par le service rendu au réseau de franchise dans son ensemble (franchiseur et franchisés), est-elle de nature à contribuer à la performance de ce réseau ? Alors que d'importants efforts sont réalisés autour de la marque, l'amélioration de la satisfaction perçue par le réseau (franchiseur, franchisés et consommateurs), au travers de la contribution de la chaîne logistique à la performance, ne représente-t-elle pas un point clé de réussite de la relation de franchise ?

2.1. Retour sur le canal de distribution

Si l'on considère le réseau de franchise comme un canal de distribution, sous un angle marketing, voire stratégique, la qualité de service offerte par le franchiseur est un sujet qui peut être source de tension au sein du réseau de franchise. Cette notion de qualité de service, hormis la valeur intrinsèque du produit, est particulièrement liée à la performance de la chaîne logistique du réseau de franchise. Une telle performance peut être affectée, de manière primaire, par un taux de service (qualité ou ponctualité des livraisons effectuées, coût, etc.), mais également par des aspects plus secondaires qui s'orientent davantage vers la nature des services offerts aux points de vente (critères de différenciation de prestations d'ordre logistique par rapport aux prestations des réseaux de franchise concurrents, réactivité de la chaîne logistique pour supporter de l'innovation, protéger la marque, participer aux enjeux liés au développement durable, etc.). Nous pouvons citer parmi les travaux francophones les plus significatifs depuis trente ans les contributions de Filser et Jallais (1988), Filser (1992), Paché et des Garets (1997), Filser, des Garets et Paché (2012), qui mettent en avant la reconnaissance progressive de fortes « solidarités de chaîne » entre les différentes institutions d'un canal.

Comme le soulignent Fulconis et Roveillo (2017), même si le canal de distribution et la chaîne logistique sont appréhendés par des disciplines distinctes, ce sont tous les deux des systèmes d'échanges inter-organisationnels à forte proximité conceptuelle, comme le met en évidence leur définition respective. Le canal de distribution est défini comme « *un ensemble d'organisations interdépendantes impliquées dans un processus de mise à disposition du produit ou du service pour la consommation par un échange d'outputs* » (Stern et El-Ansary, 1977), et la chaîne logistique comme « *un groupe d'au moins trois entités (entreprises ou personnes physiques) directement impliquées dans les flux amont et aval des produits, services, finances et/ou information, qui vont d'une source jusqu'à un client* » (Mentzer *et al.*, 2001). Pour l'école behavioriste d'analyse des canaux de distribution, la dynamique inter-

organisationnelle repose traditionnellement sur quatre variables : le pouvoir, le leadership, le conflit et la coopération (Stern et El-Ansary, 1977 ; Poirel et Bonet-Fernandez, 2007 ; Krafft *et al.*, 2015).

Revisiter ces variables comportementales dans le cadre des réseaux de franchise sous le prisme de la logistique permet alors de comprendre les enjeux voire les mécanismes politiques afférents. En effet, les comportements inter-organisationnels des acteurs économiques dans le canal de distribution peuvent se définir à partir ces quatre concepts-clé. Le pouvoir est apparenté par de nombreux travaux à la capacité d'influence des acteurs (Filsler, des Garets et Paché, 2012). Du point de vue qui nous intéresse, Poirel et Bonet-Fernandez (2007) mettent en lumière que les sources principales de pouvoir identifiées à ce jour par la littérature relative aux chaînes logistiques se fondent sur les ressources des acteurs. Le leadership quant à lui s'appuie sur des sources coercitives et non-coercitives, étant entendu que le leader possède une autorité reconnue dans le canal ; il détermine le niveau de service. Par sa position, la chaîne logistique peut devenir un facteur de perturbation dans le canal de distribution et déboucher sur des conflits, ou à l'inverse, des coopérations verticales. Selon des Garets (2016), le développement de nouveaux canaux de distribution ou le renforcement du canal transactionnel par les nouvelles technologies de l'information, rendent encore plus cruciale la question de la dualité des canaux.

2.2. La logistique dans une logique d'acteurs

Ferrin et Dirks (2003) et De Wever, Martens et Vandembemt (2005) ont fait ressortir de leurs travaux que dans tout réseau inter-organisationnel, la confiance n'est généralisable que si un ensemble de valeurs essentielles est partagé par les membres, ce que confirme la méta-analyse conduite récemment par Zhong *et al.* (2017). Blomqvist, Hurmelinna et Seppänen (2005) indiquent de leur côté qu'une relation de confiance entre les partenaires se traduit par un renforcement de la performance. De même, Assens (2013) relève que le réseau d'entreprises peut se comporter de façon rationnelle à l'image d'une entreprise invisible et développant des actifs spécifiques comme la réputation collective. Dans cette perspective, « *le réseau devient capable de planifier les actions de façon cohérente comme une quasi-firme, avec une capacité d'adaptation interne comparable à un quasi-marché* » (Assens, 2013). La confiance est l'élément qui permet d'atteindre le bon dosage des mécanismes de pilotage dans le management du réseau selon Assens (2013), facilitant ainsi le rapprochement des entreprises en leur laissant des marges de manœuvre suffisantes.

Dans cette optique, il nous semble pertinent de reconsidérer la place que représente la chaîne logistique comme entité organisationnelle, qui réactualise la vision instrumentale de la logistique telle que critiquée par Paché (2003), pour mettre en évidence le jeu d'acteurs en vue d'une diffusion plus ou moins rapide de pratiques collaboratives. La chaîne logistique, qui se situe aux frontières assumées des relations entre le franchiseur et les franchisés, participe à la généralisation de la confiance pouvant s'instaurer entre eux et contribue au bon fonctionnement du réseau de franchise. Plusieurs recherches ont ainsi pu démontrer que lorsqu'un niveau élevé de confiance s'établit entre franchiseur et franchisé, le risque perçu par le franchiseur dans le management opérationnel du réseau tend à diminuer, ce qui le conduit à accroître la latitude décisionnelle du franchisé (Mumdziev et Windsperger, 2013 ; Herz *et al.*, 2016 ; Calderon-Monge et Pastor-Sanz, 2017). Ce dernier pourra, à titre d'exemple, utiliser sa connaissance des spécificités locales en matière de comportement d'achat pour ajuster son processus de servuction. Il existe par conséquent un lien entre confiance et performance du réseau de franchise, la qualité du service logistique en constituant l'une des composantes clés. Alors que l'entité en charge de la chaîne logistique définit le cadre et les aspects contractuels de la prestation (relation) logistique avec le franchiseur, c'est aussi, et surtout, dans un contexte quotidien que celle-ci est observée, et évaluée par les points de vente franchisés au

regard de la qualité de service offerte (quantité livrée et ponctualité conforme aux engagements contractuels).

Face à un niveau de service jugé insuffisant, à un niveau de prestation économiquement trop coûteux, voire à l'attente non satisfaite de services complémentaires au niveau de la préparation des commandes, il est traditionnel que les franchisés fassent remonter leurs doléances auprès du franchiseur (Allègre, 2017). Une telle appréciation peut, dans le cadre de la relation qui unit l'entité en charge de la chaîne logistique aux points de vente, être également relayée directement au niveau local. De fait, la maîtrise de la chaîne logistique répond aux exigences non pas uniquement du franchiseur (représentant la communauté des franchisés d'un réseau), mais également aux exigences de chacun des franchisés, et cette maîtrise garantit la pérennité de la prestation en place. Concernant les chaînes logistiques multi-acteurs, notons que de récentes recherches soulignent l'importance grandissante de l'intermédiation logistique à travers le rôle dynamisant d'une nouvelle catégorie d'acteurs : les prestataires de services logistiques (Roveillo, 2015). Dans certaines relations de franchise, ces acteurs tendent à occuper peu à peu une position stratégique entre le franchiseur et les franchisés qu'il convient, sans aucun doute, d'investiguer plus avant, notamment pour identifier d'éventuelles divergences dans la manière d'externaliser les opérations logistiques dans le commerce intégré et dans le commerce associé.

Plus largement, il serait finalement intéressant d'opter pour une approche contextualisée (et différenciée) du support logistique apporté aux réseaux de franchise, en référence à une catégorisation en deux groupes distincts : (1) Les réseaux de franchise dont la chaîne logistique repose sur une logistique multi-clients (du fait de la taille du réseau, du secteur d'activités, voire de la faible contribution intrinsèque de la chaîne logistique au développement du réseau), comme c'est le cas avec ©Log, qui gère les approvisionnements des magasins franchisés Kickers, Cache Cache et Eden Park, entre autres ; (2) Les réseaux de franchise qui disposent d'une chaîne logistique propre, comme c'est le cas des restaurants McDonald's avec la structure Martin Brower lui étant dédiée. Un tel choix organisationnel renvoie à des arbitrages très connus en management logistique, à la fois en matière de faire ou faire faire, et de contrats dédiés ou partagés (Fulconis, Paché et Roveillo, 2011). Toutefois, s'il marque des différences non négligeables entre les manières de penser le pilotage de la chaîne logistique, il ne remet pas en question le caractère central de la maîtrise des flux physiques et informationnels dans la qualité perçue de la relation de franchise, par-delà les dimensions habituellement étudiées en termes de soutien du franchiseur à son réseau de franchisés pour assurer sa pérennité.

3. Discussion et conclusions

Le caractère programmatique de l'article n'empêche pas de souligner d'ores et déjà la présence d'apports théoriques et managériaux sur la place que tient la maîtrise logistique dans la gouvernance d'un réseau de franchise. L'importance du pilotage des flux physiques et informationnels joue un rôle significatif et reconnu dans le management des systèmes inter-organisationnels, et de nombreuses disciplines, au rang desquelles le management stratégique, le marketing BtoB, les systèmes d'information et le *supply chain management*, se sont emparées de la thématique depuis plusieurs décennies. En tant que système inter-organisationnel, le réseau de franchise constitue une unité d'analyse qui ne peut donc rester à l'écart des investigations en cours dans le champ de la logistique. L'article a suggéré des pistes dans cette direction, mais il reste sans doute encore beaucoup de pistes de recherche à explorer dans les toutes prochaines années.

3.1. Apports théoriques et managériaux

L'apport théorique majeur de l'article est de souligner combien la question logistique occupe une place significative dans la gouvernance des réseaux de franchise. Une telle réalité n'est pas méconnue des milieux professionnels, loin s'en faut. Ainsi, de nombreux baromètres de satisfaction des franchisés, dont l'un des plus connus est l'*Indicateur de la franchise*, prennent soin d'évaluer régulièrement la perception que les franchisés ont du niveau de service logistique proposé par leur franchiseur, ce qui permet d'identifier la valeur réelle du support offert en la matière. Force est ainsi d'admettre que la maîtrise logistique ne peut être négligée, comme cela fut longtemps le cas dans la littérature académique. En revanche, il serait maladroit de la réduire à une problématique purement instrumentale, en considérant que la maîtrise logistique renvoie à la localisation optimale d'un réseau d'entrepôts pour livrer des points de vente, ou à la formulation de tournées de livraison dans l'espace urbain. Certes, ces aspects sont importants, et ils ont donné lieu à des travaux de qualité en recherche opérationnelle pour aider à la prise de décision (Féniès, Gautier et Lagrange, 2014). Mais la maîtrise logistique renvoie aussi et surtout à des considérations organisationnelles que l'article a souhaité explorer.

L'apport managérial majeur de l'article semble important pour les têtes de réseau de franchise dans une perspective d'audit de leur système d'approvisionnement. Afin d'évaluer la position relative qu'occupe la maîtrise logistique dans la gouvernance du réseau, il est possible d'identifier trois niveaux d'analyse, à la suite de Tixier, Mathe et Colin (1983) : (1) le niveau de capacité du système logistique ; (2) le niveau de qualité du système logistique ; et (3) le niveau d'adaptabilité du système logistique (voir le Tableau 2). Pour chacun des niveaux, la tête de réseau pourra mobiliser plusieurs critères, en les hiérarchisant en fonction du positionnement concurrentiel retenu. À titre d'exemple, si l'objectif est de réduire les coûts d'exploitation compte tenu de la stratégie *low cost* du réseau de franchise, la vitesse d'exploitation des moyens de transport sera un critère clé de performance. À l'opposé, si l'objectif est de cultiver une image de réactivité absolue dans de brefs délais compte tenu d'une stratégie de différenciation, c'est sans doute un temps limité de réaction aux événements qui sera privilégié. En d'autres termes, si la maîtrise logistique est bien un élément essentiel de support au développement d'un réseau de franchise, encore faut-il identifier le plus rigoureusement possible l'alignement du système logistique sur la stratégie d'entreprise, et les éventuels manques à ce niveau.

Tableau 2. Grille d'analyse des capacités du système logistique d'un franchiseur

<i>Niveaux d'analyse</i>	<i>Types de critères à retenir</i>
Niveau de capacité du système logistique	<ul style="list-style-type: none">• Régularité et fiabilité de gestion des opérations• Fréquences de livraison• Vitesse d'exploitation des moyens de transport et de manutention• Nombre et durée des ruptures de charge
Niveau de qualité du système logistique	<ul style="list-style-type: none">• Disponibilité des produits• Nombre de ruptures de stocks par produit• Nombre d'erreurs de préparation de commandes• Nombre et montant de la casse et des dommages
Niveau d'adaptabilité du système logistique	<ul style="list-style-type: none">• Réponse aux demandes exceptionnelles (capacité, qualité)• Adaptation à l'évolution brutale de la demande• Temps de réaction aux aléas (internes et externes)• Adaptation à l'évolution continue de la demande

Source : Inspiré de Tixier, Mathe et Colin (1983).

3.2. Pistes de recherche

Depuis plusieurs années, une attention toute particulière a été accordée à la communication et, plus largement, à l'échange d'information au sein des chaînes logistiques pour améliorer leur efficacité. De nombreux travaux soulignent ainsi le rôle central que joue la communication inter-organisationnelle en tant que *ressource logistique partagée*, dans le maintien et le renforcement de l'engagement des partenaires (Szulanski, 1996 ; Modi et Mabert, 2007 ; Paulraj, Lado et Chen, 2008 ; Wu, Chuang et Hsu, 2014). En effet, une communication qui circule de façon rapide et fiable entre les membres d'une chaîne logistique contribue à réduire les risques de dysfonctionnements, tout en permettant une meilleure synchronisation des séquences logistiques et en accroissant la confiance qu'ils ressentent les uns vis-à-vis des autres (Leuschner, Rogers et Charvet, 2013). Elle participe finalement au développement de connaissances communes, en facilitant des ajustements mutuels en cas de problème, ou encore en participant à la création de systèmes d'approvisionnement plus réactifs. Nul ne doute que les réseaux de franchise sont directement concernés par une telle problématique qui place la ressource informationnelle au cœur de l'analyse, ce qui constitue une piste de recherche de première importance, même s'il ne faut pas ignorer le fait que les technologies de l'information peuvent se présenter aussi comme un outil panoptique de contrôle des franchisés (Boulay et Kalika, 2007).

Beaucoup reste à faire plus généralement pour comprendre les avantages que peut procurer la maîtrise de la chaîne logistique en tant que support au développement des réseaux de franchise, notamment en distinguant franchise de services et franchise de produits. Sur un plan conceptuel, la mobilisation de la théorie des ressources semble particulièrement bienvenue. Elle se positionne aujourd'hui comme l'une des théories les plus utilisées dans le domaine du management stratégique (Métais, 1999 ; Prévot, Brulhart et Guieu, 2010 ; Lin et Wu, 2014 ; Nason et Wiklund, 2018). Sa vertu cardinale est de permettre le déploiement de différentes approches qui visent à explorer des concepts fondamentaux comme la connaissance ou les compétences, sachant que la valeur d'une ressource consiste à tirer profit d'une occasion ou à conjurer une menace. Dans le contexte de maîtrise de la chaîne logistique, tel qu'abordé dans l'article, c'est l'avantage concurrentiel soutenable de la ressource qui doit sans doute être privilégié, et ce, à travers une capacité inter-organisationnelle à apprendre et à collaborer au sein des réseaux de franchise. De ce point de vue, plutôt qu'adopter une simple vision instrumentale des flux de produits et d'informations associées, il s'avère urgent de penser en termes de levier stratégique que permet d'actionner la maîtrise logistique en vue de consolider un avantage concurrentiel durable.

Bibliographie

Allègre T. (2017). *La maîtrise de la chaîne logistique comme support au développement des réseaux de franchise : approches stratégiques, organisationnelles et sociétales*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Aix-Marseille Université, novembre.

Assens C. (2003). Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances. *Management International*, 7(4), 49-59.

Assens C. (2013). *Le management des réseaux : tisser du lien social pour le bien-être économique*. De Boeck Supérieur, Bruxelles.

Barthélemy J. (2008). Opportunism, knowledge, and the performance of franchise chains. *Strategic Management Journal*, 29(13), 1451-1463.

Blair R. et Lafontaine F. (2010). *The economics of franchising* (2^e éd.). Cambridge University Press, New York (NY).

Blomqvist K., Hurmelinna P. et Seppänen R. (2005). Playing the collaboration game right—Balancing trust and contracting. *Technovation*, 25(5), 497-504.

Bonet-Fernandez D., Chanut O., Fulconis F., Poirel, C. et Paché G. (2010). La réactivité des réseaux de franchise face aux chocs externes : proposition d'un modèle conceptuel. *Actes des 15^{es} Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*. Dijon, 5.42-5.60.

Boulay J. et Kalika M. (2007). Big Brother is watching you ! Le rôle des technologies de l'information dans la stratégie de contrôle des réseaux de points de vente franchisés. *Décisions Marketing*, 45, 7-20.

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

Bradach J. (1998). *Franchise organizations*. Harvard Business School Press, Boston (MA).

Brickley J. et Dark F. (1987). The choice of organizational form the case of franchising. *Journal of Financial Economics*, 18(2), 401-420.

Calderon-Monge E. et Pastor-Sanz I. (2017). Effects of contract and trust on franchisor performance. *Contemporary Economics*, 11(4), 383-400.

Chaudey M. et Fadaïro M. (2007). Réputation des réseaux de franchise et restrictions verticales. *Revue Économique*, 58(4), 891-914.

Chaudey M. et Fadaïro M. (2017). Performance in franchising networks. In Hoy F., Perrigot R. et Terry A. (Éds.), *Handbook of research on franchising*. Edward Elgar, Cheltenham, 397-414.

Combs J., Ketchen D., Shook C. et Short, J. (2011). Antecedents and consequences of franchising: past accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, 37(1), 99-126.

Dant R. (2008). A futuristic research agenda for the field of franchising. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 91-98.

De Wever S., Martens R. et Vandembemt K. (2005). The impact of trust on strategic resource acquisition through interorganizational networks: towards a conceptual model. *Human Relations*, 58(12), 1523-1543.

des Garets V. (2016). Louis W. Stern : les canaux de distribution. In Jolibert A. (Éd.), *Les grands auteurs en marketing* (2^e éd.). Éditions Management & Société, Caen, 363-390.

Duniach-Smith, K. (2003). International entry mode choice in a franchise setting. *Proceedings of the 1st Economics & Management of Franchising Networks Conference*. Vienna, 1-27 (CD-rom).

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.

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 (FFF), Paris.

Féniès P., Gautier F. et Lagrange S. (2014). A decisional modeling for network franchise and supply chain management. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 15(3), 52-64.

Ferrin D. et Dirks K. (2003). The use of rewards to increase and decrease trust: mediating processes and differential effects. *Organization Science*, 14(1), 18-31.

Filser M. (1992). État des recherches sur les canaux de distribution. *Revue Française de Gestion*, 90, 66-76.

Filser M., des Garets V. et Paché G. (2012). *La distribution : organisation et stratégie* (2^e éd.). Éditions Management & Société, Caen.

Filser M. et Jallais J. (1988). Les voies de recherche en distribution. *Recherche & Applications en Marketing*, 3(3), 53-65.

Fréry F. (1997). La chaîne et le réseau. In Besson P. (Éd.), *Dedans dehors : les nouvelles frontières de l'organisation*. Vuibert, Paris, 23-53.

Fulconis F. (1999). Logistique et administration générale des structures en réseau, *Revue Gestion 2000 - Management & Prospective*, 16(4), 109-125.

Fulconis F. et Roveillo G. (2017). L'intermédiation logistique dans le pilotage des chaînes multi-acteurs : proposition d'une grille d'analyse, *Management & Avenir*, 98, 159-186.

Fulconis F., Paché G. et Roveillo G. (2011). *La prestation logistique : origines, enjeux et perspectives*. Éditions Management & Société, Caen.

Gassenheimer J., Baucus D. et Baucus M. (1996). Cooperative arrangements among entrepreneurs: an analysis of opportunism and communication in franchise structures. *Journal of Business Research*, 36(1), 67-79.

Gorovaia N. (2017). Knowledge transfer in franchising. In Hoy F., Perrigot R. et Terry A. (Éds.), *Handbook of research on franchising*. Edward Elgar, Cheltenham, 234-245.

Goulet C. et Meyssonier F. (2011). Le contrôle des réseaux de franchise. *Comptabilité Contrôle Audit*, 17(1), 99-121.

Herz M., Hutzinger C., Seferagic H. et Windsperger J. (2016). Trust, decision rights delegation, and performance—The case of franchising. *Journal of Small Business Management*, 54(3), 973-991.

Jambulingam T. et Nevin J. (1999). Influence of franchisee selection criteria on outcomes desired by the franchisor. *Journal of Business Venturing*, 14(4), 363-395.

Kapferer J.-N. (2002). Corporate brand and organizational identity. In Moingeon B. et Soenen G. (Éds.), *Corporate and organizational identities: integrating strategy, marketing, communication and organizational perspectives*. Routledge, London, 175-194.

Karmeni K., de La Villarmois O. et Mansouri F. (2017). Contrôle et innovation : étude de l'effet médiateur de la diffusion des connaissances dans les réseaux de franchise. *Comptabilité Contrôle Audit*, 23(3), 63-95.

Kaufmann P. et Eroglu S. (1999). Standardization and adaptation in business format franchising. *Journal of Business Venturing*, 14(1), 69-85.

Krafft M., Goetz O., Mantrala M., Sotgiu F. et Tillmanns S. (2015). The evolution of marketing channel research domains and methodologies: an integrative review and future directions. *Journal of Retailing*, 91(4), 569-585.

Leuschner R., Rogers D. et Charvet F. (2013). A meta-analysis of supply chain integration and firm performance. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 34-57.

Lin Y. et Wu L.-Y. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, 67(3), 407-413.

Mellinger G. (2010). *La franchise*. EPAC International, Paris.

Mentzer J., DeWitt W., Keebler J., Min S., Nix N., Smith C. et Zacharia Z. (2001), Defining supply chain management, *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-25.

Métais E. (1999). Une stratégie de subversion pour transformer son environnement concurrentiel : l'exemple du Groupe Seb. *Gestion : Revue Internationale de Gestion*, 24(1), 12-20.

Michael S. (2000). The extent, motivation, and effect of tying in franchise contracts. *Managerial & Decision Economics*, 21(5), 191-201.

Michael S. (2002). Can a franchise chain coordinate? *Journal of Business Venturing*, 17(4), 325-341.

Modi B. et Mabert A. (2007). Supplier development: improving supplier performance through knowledge transfer. *Journal of Operations Management*, 25(1), 42-64.

Mumdziev N. et Windsperger J. (2013). An extended transaction cost model of decision rights allocation in franchising: the moderating role of trust. *Managerial & Decision Economics*, 34(3-5), 170-182.

Nason R. et Wiklund J. (2018). An assessment of resource-based theorizing on firm growth and suggestions for the future. *Journal of Management*, 44(1), 32-60.

Oxenfeldt A. et Kelly A. (1969). Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains? *Journal of Retailing*, 44(4), 69-83.

Paché G. (2003). Tendances d'évolution des canaux de distribution : un éclairage à partir des stratégies logistiques. *Décisions Marketing*, 31, 7-14.

Paché G. et des Garets V. (1997). Relations inter-organisationnelles dans les canaux de distribution : les dimensions logistiques. *Recherche & Applications en Marketing*, 12(2), 61-82.

Paché G. et Paraponaris C. (1993). *L'entreprise en réseau*. Presses Universitaires de France, Paris.

Paswan A.-K. et Wittmann C. (2009). Knowledge management and franchise systems. *Industrial Marketing Management*, 38(2), 173-180.

Paulraj A., Lado A. et Chen I. (2008). Inter-organizational communication as a relational competency: antecedents and performance outcomes in collaborative buyer-supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 26(1), 45-64.

Pénard T., Raynaud E. et Saussier S. (2004). Théories des contrats et réseaux de franchise. *Revue Française d'Économie*, 18(4), 151-191.

Perrigot R., Herrbach O., Cliquet G. et Basset G. (2017). Know-how transfer mechanisms in franchise networks: a study of franchisee perceptions. *Knowledge Management Research & Practice*, 15(2), 272-281.

Poirel C. et Bonet-Fernandez D. (2007). La chaîne logistique, un concept alternatif au canal de distribution pour étudier les relations entre clients et fournisseurs. In Paché G. et Spalanzani A. (Éds.), *La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques*. Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble, 163-184.

Prévot F., Brulhart F. et Guieu G. (2010). Perspectives fondées sur les ressources : proposition de synthèse. *Revue Française de Gestion*, 204, 87-103.

Roveillo G. (2015). *Approche behavioriste de l'intermédiation logistique : le rôle dynamisant du prestataire de services logistiques (PSL)*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Aix-Marseille Université, juillet.

Shane S. (1998). Explaining the distribution of franchised and company-owned outlets in franchise systems. *Journal of Management*, 24(6), 717-739.

Stanworth J. et Curran J. (1999). Colas, burgers, shakes, and shirkers: towards a sociological model of franchising in the market economy. *Journal of Business Venturing*, 14(4), 323-344.

Stern L. et El-Ansary A. (1977). *Marketing channels*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs (NJ).

Szulanski G. (1996). Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(SI), 27-44.

Tixier D., Mathe H. et Colin J. (1983). *La logistique au service de l'entreprise : moyens, mécanismes et enjeux*. Dunod, Paris.

Wu L., Chuang C.-H. et Hsu C.-H. (2014). Information sharing and collaborative behaviors in enabling supply chain performance: a social exchange perspective. *International Journal of Production Economics*, 148, 122-132.

Zhong W., Su C., Peng J. et Yang Z. (2017). Trust in interorganizational relationships: a meta-analytic integration. *Journal of Management*, 43(4), 1050-1075.