

**BIG BROTHER IS WATCHING YOU! : LE ROLE DES TECHNOLOGIES DE
L'INFORMATION DANS LA STRATEGIE DE CONTROLE DES RESEAUX
DE POINTS DE VENTE FRANCHISES**

Jacques BOULAY

Professeur
ESSCA - Laboratoire CREDO
1, rue Lakanal,
49000 Angers
jacques.boulay@essca.fr

Michel KALIKA

Professeur
Université Paris-Dauphine
CREPA - DRM UMR CNRS 7088
1, place du Maréchal de Lattre de Tassigny,
75016 Paris
michel.kalika@dauphine.fr

Jacques BOULAY, professeur au Pôle d'Enseignement et de Recherche en Marketing de l'ESSCA. Ses recherches portent sur l'efficacité des mécanismes de management du canal de distribution. Il s'intéresse en particulier à la place des technologies et systèmes d'information dans les stratégies de contrôle des acteurs du canal.

Michel KALIKA, directeur du CREPA, Centre de Recherche en Management et Organisation de l'Université Paris Dauphine. Ses recherches portent sur les TIC et le management. Il s'intéresse particulièrement aux effets d'empilement des médias de communication.

Les auteurs remercient la Fédération Française de la Franchise pour son assistance lors de l'étape qualitative de cette recherche.

BIG BROTHER IS WATCHING YOU! : LE ROLE DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION DANS LA STRATEGIE DE CONTROLE DES RESEAUX DE POINTS DE VENTE FRANCHISES

RESUME

La recherche présentée dans cet article établit, au travers d'une étude exploratoire qualitative conduite auprès d'une dizaine de franchiseurs, suivie d'une enquête confirmatoire quantitative réalisée auprès de 428 franchisés, la présence d'un contrôle technologique à caractère panoptique dans les réseaux de franchise français. Les résultats suggèrent que les technologies de l'information peuvent jouer un rôle central dans la mise en oeuvre d'un contrôle du canal à moindre coût, permanent et indolore.

Mots clés : contrôle du canal de distribution, technologies de l'information, franchise, panoptique électronique.

BIG BROTHER IS WATCHING YOU! THE CONTRIBUTION OF INFORMATION TECHNOLOGIES TO RETAIL NETWORKS CONTROL

ABSTRACT

Based on a study conducted in the setting of French franchise networks (sample: 428 franchisees), this research establishes the existence of a channel technological control that operates through a "panoptic effect". The results suggest that information technologies have the capacity to support a more efficient channel control strategy.

Keywords : channel control, information technologies, franchise, electronic panopticon

INTRODUCTION

Les technologies de l'information (TI) ont pris une place croissante dans les échanges entre les acteurs du canal de distribution au cours des quinze dernières années, bien avant que les applications liées à l'expansion d'Internet ne viennent bouleverser la gestion des entreprises, par leur accessibilité et leur puissance (15). Offrant aux utilisateurs des outils dont les progrès constants sur le plan de l'ergonomie facilitent l'appropriation, les TI se sont peu à peu emparées d'un grand nombre de fonctions et de flux d'informations interface entre les firmes du canal (passage de commande, remontée des ventes, traitement de la facturation, etc.).

La recherche en distribution s'est très tôt intéressée à la question de leurs effets sur le management du canal. De nombreux auteurs se sont ainsi attachés à analyser, dès la fin des années 80, comment le déploiement de systèmes d'information inter-organisationnels (supportés par la technologie EDI) pouvait impacter la coordination et la performance des acteurs. Les travaux sur le lien TI et contrôle du canal ont quant à eux permis d'établir que les systèmes et outils avaient la capacité de jouer sur les rapports de force entre les firmes en modifiant l'équilibre des pouvoirs ou en renforçant la formalisation de la relation d'échange (8, 13). Récemment, les facilités de déploiement et d'usage offertes par le développement de la technologie Internet sont venues renouveler cette question de l'apport des nouvelles technologies à la problématique du contrôle du canal.

C'est un fait que dans de nombreuses enseignes de distribution, les TI permettent à la tête de réseau de suivre l'activité des points de vente via la remontée automatisée d'informations de gestion. L'objectif est généralement d'accumuler des données dans l'espoir que plus d'information conduira à une meilleure prise de décision. Mais il peut aussi s'agir de superviser directement les agents afin de s'assurer que leurs comportements sont en phase avec les finalités de l'organisation, les TI permettant de rendre plus visibles leur activité (18).

Le but de cet article est d'établir la présence d'un tel type de contrôle et d'en discuter les effets potentiels sur les comportements inter-organisationnels.

Pour conduire cette recherche, le terrain empirique privilégié est celui de la franchise. Il s'agit d'une forme inter-organisationnelle favorable à l'étude de l'efficacité des mécanismes de contrôle du canal de distribution. La relation franchiseur-franchisé est en effet marquée par l'existence de nombreuses sources de tensions et de conflits alimentées

par des facteurs de différenciation : disparité des attentes, dispersion géographique, asymétrie d'information, etc. (5). Ces facteurs peuvent conduire à l'émergence de comportements déviants néfastes à la qualité de la relation et à la performance du réseau dans son ensemble. Les TI interviendraient alors dans le cadre d'une stratégie de contrôle intégratif du réseau afin d'en assurer l'homogénéité et d'en protéger l'image de marque. L'article est structuré en trois parties. La notion de « contrôle technologique » appliquée au management du canal de distribution est d'abord définie. Sa pertinence est ensuite évaluée au travers d'une enquête qualitative conduite auprès d'une dizaine de responsables de réseaux de franchise. Si les résultats de cette enquête soulignent la réalité d'une utilisation des TI à des fins de contrôle par le franchiseur, elle ne dit pas si les franchisés ont le sentiment d'être surveillés au travers des systèmes et outils déployés à l'initiative de ce dernier. Afin de s'en assurer, une recherche quantitative conduite auprès de 428 franchisés appartenant à une trentaine de réseaux a été réalisée.

LA NOTION DE « CONTROLE TECHNOLOGIQUE DU CANAL DE DISTRIBUTION »

Les fondements théoriques des travaux sur les liens entre TI et contrôle (inter)organisationnel s'inscrivent dans l'histoire de la montée de la surveillance dans les organisations¹. Il faut toutefois attendre la fin des années 80 avec la recherche ethnographique de S. Zuboff (24) pour une première validation empirique de ce phénomène. La discussion des apports de cette recherche contribue à nourrir une définition de la notion de « contrôle technologique du canal de distribution ».

Les fondements historiques

Dès le début des années 1970, la sociologie des organisations s'est interrogée sur les effets prévisibles du déploiement croissant des TI sur le management organisationnel. Plus que des outils libérateurs permettant un partage du pouvoir, les auteurs ont cherché à replacer l'arrivée de l'informatique dans une histoire de la technologie comme support du contrôle organisationnel. Le recours aux TI étendrait ainsi la logique du taylorisme. Dans le taylorisme, le premier objectif du management est de développer un système rationnel d'opération et de contrôle à partir de l'acquisition et de l'abstraction de la connaissance du travailleur via le contrôle de deux manières : en s'assurant que les travailleurs opèrent conformément aux règles et procédures de l'entreprise et en offrant

une information utile à la réduction des coûts (22). Le contrôle technologique dépasserait même l'organisation scientifique du travail en permettant aux managers de surveiller beaucoup plus d'agents d'une manière systématique et détaillée grâce aux capacités d'enregistrement et d'analyse des systèmes d'information. Les superviseurs ne seraient ainsi plus limités à ce qu'ils peuvent immédiatement observer dès lors qu'il leur est possible d'accéder à des données collectées dans le passé (11, 17, 23).

Les fondements théoriques

Dans une recherche ethnographique conduite auprès de huit organisations choisies pour avoir déployé des TI « *qui ont modifié radicalement la manière dont les individus faisaient leur travail* », Zuboff (24) vérifie cette double capacité des systèmes et outils : ils automatisent (ce que faisaient déjà de nombreuses technologies d'anciennes générations) mais aussi (et c'est là l'apport principal de la réflexion de Zuboff), ils « *informent* ». Ainsi, tandis que les TI sont utilisées pour reproduire, étendre et améliorer le processus de substitution des hommes par des machines (en automatisant), dans le même temps elles vont plus loin puisqu'elles enregistrent aussi des données sur ces activités automatisées, générant de nouveaux flux d'information : « *les scanners dans les hypermarchés automatisent le passage en caisse mais permettent aussi de générer dans le même temps des données qui peuvent être utilisées pour suivre les stocks, planifier les livraisons, analyser les marchés, ...* ».

Si les TI « *imposent* » l'information (sous la forme d'instructions à des programmes), elles produisent donc aussi une information nouvelle sur les processus productifs et administratifs à travers lesquels l'organisation accomplit son travail. Cette information nouvelle permet de rendre visibles des activités qui étaient jusqu'ici partiellement ou complètement opaques. Zuboff suggère que cette nouvelle visibilité des comportements permise par les TI va opérer un effet panoptique² qui va diminuer la probabilité de survenance de comportements de désobéissance (« *ce qui est atteint simplement par l'accroissement de la probabilité que de tels actes seront détectés* »).

Une définition de la notion de « contrôle technologique du canal de distribution »

La vision de Zuboff peut être élargie dans les organisations actuelles à un large panier de TI, qu'il s'agisse de technologies d'automatisation ou plus largement

d'informatisation ou de numérisation des processus de travail et d'échange d'informations. Pour prendre des exemples liés à notre contexte de recherche, la transparence d'un point de vente franchisé via les TI déployées par le franchiseur peut porter sur des éléments variés : le passage des articles en caisse permet de contrôler la productivité du personnel, la consultation à distance de la base articles du point de vente permet de s'assurer de l'absence de produits non autorisés à la vente, la remontée automatique du chiffre d'affaires permet de limiter la dissimulation d'une partie de l'activité du point de vente, de calculer la redevance mensuelle que doit verser le franchisé, etc.

Ces différents éléments militent pour une définition de la notion de « contrôle technologique du canal » qui se concentre sur la capacité informationnelle des TI. L'objectif est de mesurer si les agents perçoivent une présence électronique, que les processus de travail au sens large (de production le cas échéant mais plus largement de gestion et de communication) et d'échange d'informations soient automatisés ou non, dès lors qu'ils sont plus généralement informatisés ou numérisés.

La notion de « contrôle technologique du canal de distribution » et le processus de transmission de ses effets peuvent alors être définis de la manière suivante : c'est l'utilisation par le leader du canal des TI pour informatiser / numériser les processus de travail et d'échange d'informations dans le cadre de sa stratégie de management du canal. Cette médiatisation technique et électronique des processus produit un effet panoptique en rendant plus visibles les activités des autres membres du canal, limitant la probabilité de survenance de comportements non souhaités.

Concrètement, nous pensons que le déploiement croissant des TI dans les réseaux de franchise depuis une quinzaine d'années a conduit à l'émergence d'un contrôle technologique. Celui-ci se traduirait par le sentiment qu'auraient les franchisés d'être sous surveillance ou tout du moins la conscience d'être observés à distance par le franchiseur. C'est l'existence de cette forme particulière de contrôle que nous avons cherché à mesurer en recueillant successivement l'avis des franchiseurs puis celui des franchisés.

**QUELLE PLACE POUR LE CONTROLE DANS LA STRATEGIE TI DES RESEAUX ?
L'ENQUETE FRANCHISEURS**

Face à l'absence de recherches sur le lien entre déploiement des TI et contrôle des relations dans les réseaux de franchise, une première interrogation porte sur la place du contrôle dans la stratégie TI des franchiseurs. Pour y répondre, une enquête exploratoire qualitative a été réalisée auprès d'une dizaine d'entre eux. La présentation de la méthodologie de cette enquête (encadré 1) précède la discussion de ses résultats.

Encadré 1 : Méthodologie de l'enquête exploratoire qualitative

L'enquête exploratoire repose sur des entretiens semi-directifs centrés réalisés auprès de dix responsables de réseaux de franchise qui ont suivi la mise en place de TI supports des processus de travail et d'échange d'informations dans leur enseigne.

Les entretiens portaient sur l'historique du déploiement des TI dans le réseau, sur leurs usages, sur leur capacité « contrôle », enfin, sur leur utilisation par les franchisés. L'assistance de la Fédération Française de la Franchise dans l'identification des interlocuteurs (réseaux connus pour avoir déployés des TI avancées de gestion de leur réseau) peut expliquer que le critère de saturation sémantique ait été rapidement atteint (au terme de 8 entretiens)³. La durée des entretiens est comprise entre 45 minutes et 1h20 et tous ont été retranscrits pour analyse.

La technique retenue est l'analyse de contenu. Les verbatims ont d'abord été découpés en catégories selon des éléments de discours récurrents et de même sens. Les éléments ainsi obtenus ont ensuite été classés pour faire apparaître des thèmes majeurs. Une analyse qualitative a alors été réalisée avec la volonté « *d'apprécier l'importance des thèmes dans le discours plutôt que de la mesurer* » (16, 21).

Les résultats présentés ci-dessous portent plus particulièrement sur les objectifs fixés par les franchiseurs aux outils déployés et sur leur usage au quotidien.

Les objectifs de la stratégie TI des réseaux : pilotage et animation, soutien au terrain et communication

Pilotage et animation du réseau, soutien au terrain et communication avec les franchisés sont les principaux éléments qui émergent du discours des franchiseurs quand on les interroge sur les objectifs de leur stratégie TI.

Les outils déployés sont d'abord au service du **pilotage du réseau**, contribuant à orienter l'action des franchisés. Les TI servent au franchiseur pour « *aller dans le détail voir la situation de gestion afin d'anticiper les problèmes* ». Dans les réseaux mixtes, le déploiement des TI contribue à « *l'uniformisation des pratiques afin de pouvoir se comparer* ».

Les TI représentent également une ressource forte pour l'**animation** d'un réseau. Les managers de réseau utilisent l'information collectée et analysée grâce aux outils pour préparer leurs visites en point de vente et les assister au cours de celles-ci. L'animation commerciale passe par la mise en ligne des modes opératoires, des argumentaires de vente ou des *best practices*. Les TI sont devenues quasi-irremplaçables, au point d'être parfois considérées comme « *aussi importantes que d'avoir un directeur de région sur place* ».

Les franchiseurs insistent aussi sur l'usage des TI pour **assister et soutenir les franchisés** dans leur activité quotidienne. Huit des dix réseaux interrogés proposent ainsi un ou plusieurs outils au service de la gestion du point de vente (outil de commande, d'encaissement, de gestion des stocks, tableaux de bord de suivi de l'activité, etc.). Ces outils sont le plus souvent des outils de partage de l'information entre le franchiseur et ses franchisés : « *Ils savent que pour que le franchiseur soit bon, il y a un minimum d'informations qu'il faut lui remonter et pour que le franchisé soit excellent, dans un réseau, il y a un minimum d'informations que le franchiseur doit lui redescendre* ».

Enfin et sans surprise, les outils favorisent **la communication entre le siège et les points de vente**. Une franchise est caractérisée par la dispersion des points de vente et « *les difficultés de communication peuvent rapidement devenir un frein à l'efficacité et à la qualité de service* » (12). Les systèmes et outils déployés permettent alors de réagir rapidement et d'informer les franchisés lorsque des actions particulières doivent être entreprises. L'autre avantage est de pouvoir s'assurer que les différents points de vente disposent d'une information homogène au même moment dès lors qu'elle passe par un medium unique : « *C'est une obligation, nous de toute façon on a des informations qui ne circulent que par mail. On a arrêté le courrier pour certains types d'information, on a arrêté le fax* ».

La technologie Internet est venue bouleverser les habitudes en matière de communication en facilitant le développement d'échanges horizontaux entre franchisés. Ce type d'échange porte en soi le risque de court-circuiter la tête de réseau. Un risque

qui peut expliquer que certains franchiseurs hésitent à exploiter pleinement les potentialités de cette technologie. Ils sont ainsi rares à avoir mis en place des forums de discussion. Et ceux qui existent relèvent autant de la boîte à idées que d'un lieu de discussion : *« Ces forums servent à un dépôt de questions de l'ensemble du réseau et ces questions sont traitées une fois par mois »*.

Les franchiseurs ne citent pas d'emblée le contrôle comme une fonction couverte par les TI déployées dans leur réseau. Cependant, au détour des entretiens, quand on s'intéresse plus en détail aux fonctionnalités des outils et à leur usage au quotidien, la réalité est plus nuancée.

Le recours aux TI pour contrôler à distance

Le pilotage du réseau de points de vente via les TI passe par des fonctionnalités qui permettent d'obtenir en quasi-temps réel des informations sur l'activité des franchisés. Il est possible de voir ce qui se passe en magasin, de suivre les résultats, voire d'appréhender les activités des uns et des autres : *« Le premier outil que nous avons développé est un outil de remontée des ventes et c'est essentiel en ce qui concerne l'activité d'un réseau »* ; *« Chacun des points de vente du territoire remonte cette information des ventes quotidiennes et la composition du mix pour les ventes de la journée précédente »*.

Il s'agit bien d'un **contrôle à distance** qui est opéré par les franchiseurs : *« C'est un outil qui permet de contrôler à distance (...). Cela permet de mieux connaître le comportement de son franchisé avant de le visiter »* ; *« Nous, on utilise Internet pour notre service client. Donc, automatiquement, puisqu'on a les données, on les utilise pour contrôler, pour facturer et toutes ces choses là »*.

Le but est avant tout d'anticiper comme il a été noté précédemment mais également de prévenir certains types de comportements : *« S'il s'agit de préciser s'ils font du black (franchisés dissimulant une partie de leur CA au franchiseur), je dirais que l'outil de base c'est l'informatique. Chaque produit est enregistré par un ticket. Il y a donc très peu de moyens de "blacker" dans nos points de vente »*.

La collecte des informations opérée par les TI peut ainsi se révéler utile dans le cas de situations conflictuelles : *« Ca permet de stocker toutes les informations et de les regrouper, donc de construire des bases de données et des bases d'informations qui*

permettent de répondre à beaucoup de choses. Et puis en plus, nous, en tant que franchiseur, d'avoir des historiques importants en cas de litige » ; « Ca n'a pas été fait pour ça (...) mais c'est vrai qu'on va l'utiliser en cas de conflit. C'est un des avantages pour nous ».

Les franchisés savent généralement à quoi s'en tenir vis-à-vis de l'utilisation faite par leur franchiseur des informations collectées via les TI : *« Pour eux, l'outil c'est à la fois du pilotage mais c'est aussi "je l'utiliserais peut-être pour vous ennuyer" » ; « Ca sert aussi de contrôle et le réseau en est conscient » ; « A partir du moment où tout doit être saisi dans une base de données et qui plus est si elle n'est pas chez eux, ils voient là un contrôle de leur chiffre d'affaires, une ingérence dans leur gestion quotidienne ».*

Les franchisés interpellent d'ailleurs le franchiseur lors du déploiement d'un nouvel outil : *« (Ils se demandent) qu'est ce que mon franchiseur a encore inventé pour mettre un peu plus le pied dans mon entreprise qui est quand même la mienne » ; « Il y a une espèce de crainte comme ça en disant, c'est big brother quoi. Vous allez avoir encore plus d'informations sur mon entreprise » ; « Et on s'est rendu compte que nos franchisés le considéraient (le nouveau système) comme un œil de Moscou. Et ça, ils n'apprécient pas du tout ».*

Les résultats de l'enquête exploratoire suggèrent ainsi le potentiel « contrôle » des TI déployées dans le cadre des différentes activités de management du réseau (schéma 1).

Schéma 1 : Un contrôle sous-jacent à l'usage des TI pour manager le réseau

TI > Pilotage / animation du réseau

Contrôle

TI > Communication

TI > Soutien au réseau

Ils viennent en fait confirmer en les précisant les conclusions d'une recherche réalisée par Boulay (3) qui soulignait comment le déploiement d'un intranet de gestion dans les réseaux de franchise pouvait participer au contrôle formel de ces derniers.

Ces résultats ne permettent toutefois pas de valider la présence d'un contrôle technologique dans les réseaux au sens où l'entend Zuboff lorsqu'elle emploie le terme de « panoptique électronique » (un contrôle à distance et permanent via les TI supports des processus de travail et d'échange d'informations). Afin d'établir l'existence (ou non) d'une telle forme de contrôle, une enquête auprès de 428 franchisés d'une trentaine de réseaux a été réalisée.

LA PERCEPTION D'UN « PANOPTIQUE ELECTRONIQUE » DANS LES RESEAUX : L'ENQUETE FRANCHISES

Après avoir décrit la méthodologie de l'enquête franchisés (encadré 2), les résultats obtenus sont discutés en deux temps. Les réponses des franchisés aux différents items composant l'échelle de mesure du « panoptique électronique » sont d'abord détaillées. Dans un deuxième temps, une série de tests de moyenne (ANOVA) est opérée afin d'analyser le lien entre le niveau de perception d'une présence technologique par les franchisés et les caractéristiques de profil de ces derniers. Des implications managériales sont proposées à partir des résultats obtenus.

Encadré 2 : Méthodologie de l'enquête quantitative

L'enquête a été administrée dans le cadre d'une recherche plus large portant sur l'efficacité du management des réseaux de points de vente franchisés français (4). Les 258 réseaux français comptant plus de 10 unités franchisées (source : Annuaire de la Franchise 2004) ont été sollicités afin de participer à cette étude. Chaque responsable de réseau a ainsi reçu un courrier dans lequel les objectifs de l'enquête étaient expliqués. 37 d'entre eux ont répondu positivement, soit un taux de retour de 14,4 %.

Le nombre total de coordonnées de franchisés obtenues est de 2 328. Cela représente 10 % (2 328 / 23 290) de l'ensemble des franchisés français appartenant à des réseaux de plus de 10 points de vente. Après qualification des fichiers (suppression des coordonnées de succursales et des doublons liés à l'existence de franchisés multi-

unités), 1 921 coordonnées de franchisés (d'une trentaine de réseaux) ont été conservées.

Le questionnaire de la recherche a été envoyé à chacun d'entre eux accompagné d'une lettre d'introduction expliquant la démarche du chercheur et d'une enveloppe pré-timbrée pour le retour. 428 questionnaires exploitables ont été retournés, soit un taux de réponse de 22,28 %. Le profil des répondants est détaillé en annexe 1.

L'échelle retenue pour mesurer la dimension « panoptique électronique » s'inspire de celle du « contrôle panoptique » développée par Sia *et alii* en 2002 (19) dans une recherche qui avait pour objectif d'identifier comment le déploiement d'un ERP dans une organisation pouvait en affecter le contrôle. Centrée sur le versant « surveillance » du déploiement des outils TI, l'échelle est définie en se basant sur l'articulation de Dandeker (7) sur la capacité de surveillance des systèmes techniques (capacités de suivi des systèmes techniques et renforcement de la visibilité des agents par le management). Cette échelle a été adaptée, à la fois à notre contexte de recherche et au plan de la rédaction des items pour pouvoir s'appliquer aussi bien aux franchises produits que services.

L'analyse de validité de l'échelle montre des corrélations positives et élevées (proches ou supérieures à 0,5) entre les 7 items. La valeur de l'indice KMO (0,866) qui mesure la précision de l'échantillonnage est bon (Test de Bartlett = ,000) et l'ACP confirme l'unidimensionnalité attendue en ne restituant qu'une seule composante qui explique 67 % de la variance (chacun des items ayant une corrélation supérieure à 0,75 sur l'axe restitué). L'analyse de la structure causale du construit offre enfin des indices d'ajustement satisfaisants (tableau 1). Autant d'éléments qui établissent les qualités de validité et de fiabilité de l'instrument de mesure.

Existe-t-il un panoptique électronique dans les réseaux de franchise ?

Le tableau 2 fournit les principales statistiques descriptives (moyenne, écart-type et pourcentage obtenu pour les valeurs extrêmes de l'échelle de mesure) pour chacun des 7 items composant la dimension « panoptique électronique ».

Tableau 2
Statistiques descriptives de la dimension « panoptique électronique »

| Items composant la variable | Moyenne | Ecart-type | Pas du tout d'accord % | Tout à fait d'accord % |
|--|---------|------------|------------------------|------------------------|
| 1. Les SI permettent au franchiseur d'obtenir une information précise sur la <u>qualité</u> de travail du franchisé. | 2,9182 | 1,3357 | 20,9 % | 13,1 % |
| 2. Les SI permettent au franchiseur d'obtenir une information précise sur la <u>quantité</u> de travail du franchisé. | 3,3223 | 1,2903 | 13,1 % | 19,7 % |
| 3. Les SI permettent au franchiseur d'obtenir une information <u>rapide</u> sur la qualité / quantité de travail du franchisé. | 3,2004 | 1,3009 | 14,0 % | 17,3 % |
| 4. Les SI permettent au franchiseur d'identifier les problèmes ou les erreurs dans l'activité du franchisé. | 2,8326 | 1,2965 | 19,2 % | 11,6 % |
| 5. Les SI donnent au franchiseur une information détaillée sur la source des problèmes ou des erreurs. | 2,7004 | 1,2541 | 21,9 % | 8,6 % |
| 6. Le franchiseur est informé en permanence de la performance du franchisé via les SI. | 3,2607 | 1,3664 | 16,6 % | 20,6 % |
| 7. Il est facile pour le franchiseur d'accéder au SI du point de vente pour voir la performance du franchisé. | 3,0879 | 1,5040 | 25,4 % | 22,4 % |

Une lecture des résultats obtenus aux différents items de l'échelle de mesure conduit aux constats suivants :

- Les TI déployées dans la relation d'échange entre le franchiseur et ses franchisés apparaissent avant tout comme un moyen pour le franchiseur de suivre à distance la performance quantitative de ses franchisés (item 2), et ceci sur une base **permanente** (item 6).
- En permettant au franchiseur de collecter **rapidement** des informations sur l'activité des franchisés (item 3), les outils facilitent la **visibilité** du point de vente (item 7).

- Les TI en place ont toutefois une capacité limitée pour suivre la **qualité** de la prestation des franchisés (item 1). De même qu'elles ne semblent pouvoir contribuer que de manière limitée à l'**identification des erreurs** qu'ils pourraient commettre (items 4 et 5 dont les valeurs ne sont toutefois pas faibles).

Ces résultats confirment que les systèmes et outils sont perçus par les franchisés comme opérant une surveillance (in)directe en remontant des données chiffrées et en assurant une veille permanente. On peut donc bien parler de la perception par les franchisés d'un « panoptique électronique », c'est-à-dire du sentiment d'être surveillés, à distance et de manière permanente par la tête de réseau.

Il apparaît assez clairement que cette surveillance porte prioritairement sur des critères facilement mesurables, d'ordre quantitatifs. Ce phénomène est à mettre sur le compte des capacités techniques des outils qui supportent des flux d'échange de données sous une forme essentiellement chiffrée⁴. La perception par les franchisés d'être suivis sur une base essentiellement quantitative porte en soi le risque que certains d'entre eux ne concentrent l'essentiel de leurs efforts que sur les éléments visibles et directement mesurables de leur activité (par exemple le taux de remplissage dans l'hôtellerie) au détriment du niveau de service.

La valeur élevée des écarts-types souligne toutefois que les perceptions des franchisés et / ou les pratiques TI des franchiseurs sont sensiblement hétérogènes d'un franchisé et / ou d'un réseau à l'autre. Il apparaît donc pertinent d'affiner ces premiers constats en mesurant si la perception d'un panoptique électronique diffère selon le profil du répondant.

La perception d'un panoptique électronique varie t-elle ?

Les traitements statistiques opérés rappelés (encadré 3), nous discutons ensuite des écarts dans les niveaux de perception d'un panoptique électronique selon les variables de profil du franchisé. Les analyses sont illustrées par des extraits de *verbatim* issus de l'exploitation de la phase qualitative.

Encadré 3 : Méthodologie de l'analyse des effets des caractéristiques de profil de l'échantillon sur la perception d'un panoptique électronique

Une analyse univariée de la variance (ANOVA) a été réalisée pour mesurer si la variable dépendante (la perception d'un panoptique électronique) variait en fonction de la valeur de chacune des six variables retenues pour décrire l'échantillon de la recherche (taille du réseau, ancienneté dans le réseau, nombre de points de vente possédés, sexe, âge, formation). Les résultats des ANOVA réalisées sur chacune de ces variables sont synthétisés dans le tableau 3.

Si la formation et le sexe du répondant n'ont pas d'effet sur les niveaux perçus d'un panoptique électronique, il en va différemment (à des degrés divers) pour la taille du réseau, le nombre de points de vente possédés (multi franchise), l'ancienneté dans le réseau et l'âge du répondant.

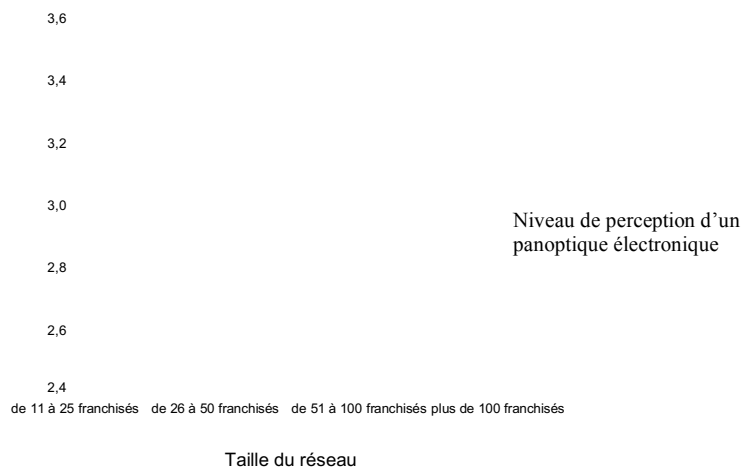
Une perception d'un panoptique électronique qui s'accroît avec la taille du réseau

La perception d'un panoptique électronique est d'autant plus forte que la taille du réseau s'accroît⁵. Un décrochage se produit toutefois pour les réseaux comptant plus de 50 franchisés (figure 1).

On peut penser que dans les réseaux de petite taille, le management est très personnel et direct entre la tête de réseau et les points de vente. De même, il est possible que les TI soient moins développées dans ces réseaux en raison des coûts d'investissement qu'il est encore difficile de faire supporter par un nombre réduit de franchisés. A l'inverse, la rupture qui s'opère dans les grands réseaux peut s'expliquer par le sentiment d'une plus grande liberté de la part des franchisés dans une structure qui, avec la taille, est rendue plus impersonnelle par la distance physique et psychologique qui a pu s'installer vis-à-

vis de la tête de réseau. Le sentiment d'être surveillé à distance via les TI serait alors plus diffus.

Figure 1 : Effet de la taille du réseau sur la perception d'un panoptique électronique



Ce résultat doit interpellier les franchiseurs. La distance géographique existante entre un franchiseur et ses franchisés accroît la difficulté et le coût du contrôle pour des raisons financières et matérielles. On peut donc à juste titre penser que le recours aux TI est un moyen pertinent pour contrôler des points de vente éloignés du centre (« *Plus on est loin, plus on a tendance à être friand de l'outil informatique* »). Or, l'effet taille observé sur la perception d'un panoptique électronique montre l'absence d'automatisme dans ce domaine.

Ce résultat ne remet pas en cause la pertinence du recours aux TI pour manager « à distance » un réseau éclaté mais il suggère l'importance d'inscrire le recours aux TI dans un système de contrôle élargi aux côtés de mécanismes complémentaires.

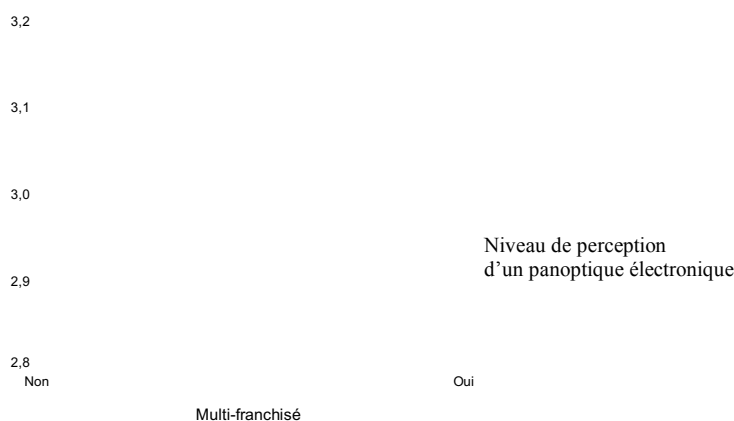
Un panoptique électronique moins fortement perçu par les franchisés multi-unités

La position d'un franchisé à la tête de plusieurs unités est fondamentalement différente de celle d'un franchisé mono-unité dans sa relation avec le franchiseur.

Le fait d'être partie prenante dans plusieurs points de vente place le franchisé dans un rapport de force plus équilibré vis à vis du franchiseur. Dans le même temps, le choix d'ouvrir plusieurs points de vente d'une même enseigne suggère une plus grande acceptation par le franchisé des règles du jeu mises en place par le franchiseur. Le contrôle peut alors être perçu comme moins pesant. Ce qui peut contribuer à expliquer

que le niveau de perception d'un panoptique électronique est plus faible parmi les franchisés disposant de plusieurs unités (figure 2).

Figure 2 : Effet du nombre de points de vente possédés (1 ou plusieurs) sur la perception d'un panoptique électronique



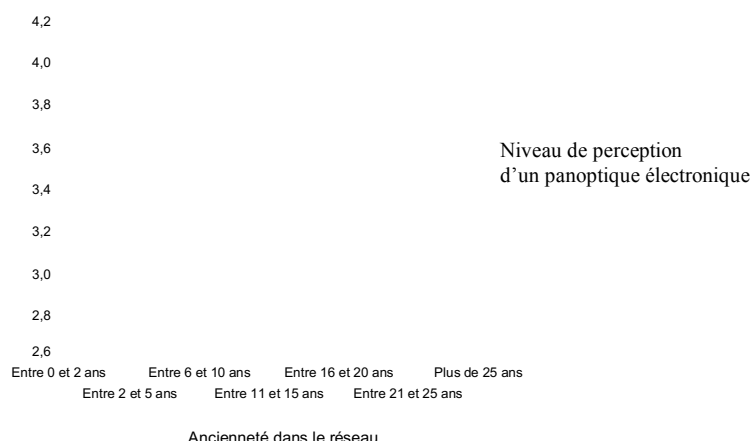
Plus pragmatiquement, le franchisé peut aussi avoir appris à mieux tirer profit des TI déployées dans le réseau pour manager ses différentes unités. En effet, un franchisé multi-unités n'assure souvent pas lui-même la gestion quotidienne de chacune d'entre-elles. En s'appropriant pour son compte l'information collectée par les outils et dont certaines lui sont redescendues par la tête de réseau, il peut à son tour suivre à distance l'activité des gérants qu'il a placés à la tête de ses points de vente. Il trouve dès lors un intérêt plus personnel aux TI déployées par le franchiseur.

Un panoptique électronique davantage « ressenti » par les anciens du réseau

La perception d'un panoptique électronique est d'autant plus **forte** que le franchisé est dans le réseau depuis longtemps (figure 3).

Cet effet ne surprend pas. Les franchiseurs interrogés lors de la phase qualitative constatent une sous utilisation des potentialités offertes par les TI en raison du rejet des outils par certaines catégories de franchisés, et plus particulièrement par les « *anciens* ». Ils expliquent ce rejet par des phénomènes d'inculture informatique et de peur du contrôle. Deux éléments qui caractérisent certainement davantage ceux qui ont connu un « avant TI ». La résistance au changement peut alors être forte face à l'innovation technique, surtout si les acteurs n'y trouvent pas d'intérêt à titre personnel. L'outil sera alors « *rejeté par le franchisé parce qu'il voit à travers l'informatique le contrôle et la perte d'autonomie* ».

Figure 3 : Effet de l'ancienneté du franchisé dans le réseau sur la perception d'un panoptique électronique



Ce phénomène se vérifie moins chez les franchisés comptant un temps de présence plus court dans le réseau, et ceci pour deux raisons. La première est que les TI font partie du concept dès le démarrage du point de vente. Un franchisé récemment recruté n'aura ainsi pas connu une situation avant TI dans laquelle il aura pu s'engager dans des routines qu'il lui serait alors difficile de faire évoluer. Il n'aura d'ailleurs pas eu le choix (*« dans le contrat de franchise, il est clairement écrit qu'ils doivent mettre en place des outils et donc alimenter des remontées d'infos au franchiseur »*).

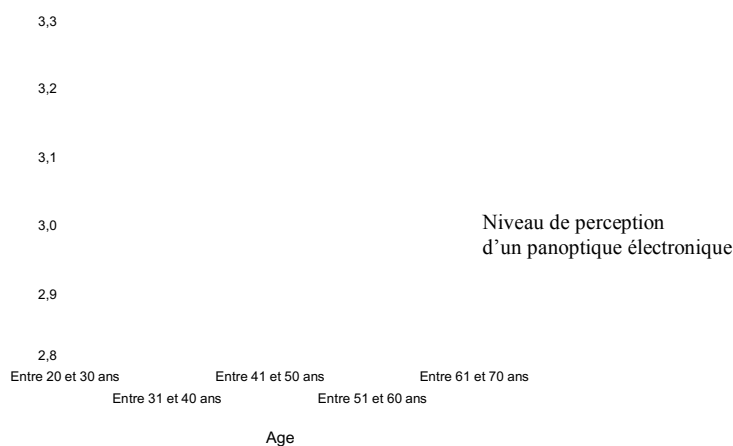
La seconde est que le niveau de recrutement des franchisés a fortement évolué depuis une dizaine d'années en termes de formation scolaire et d'expérience professionnelle. La plupart d'entre eux ont été formés à l'informatique ou ont eu l'occasion d'évoluer dans un environnement professionnel où les TI étaient présentes, contribuant à démystifier le versant « technique » qui peut faire peur à des utilisateurs moins avertis⁶. Mais il n'y a pas d'automatisme dans ce domaine : *« ceux qui préservent leur carré, leur indépendance, ils résistent au changement et ce n'est pas une question d'âge. Cela va de 35 à 70 ans. C'est "je suis maître chez moi" »*.

Un effet « âge » qui joue sur la perception d'un panoptique électronique

Ce constat sur le lien entre ancienneté dans le réseau et perception d'un panoptique électronique peut être rapproché de celui relatif à l'effet âge (figure 4). Il existe en effet une corrélation relativement élevée entre l'âge du répondant et son ancienneté dans le réseau (Corrélation de Pearson = 0,416** ; p = 0,000). Il n'est donc pas surprenant que

plus le franchisé est âgé, plus il a le sentiment que les TI sont utilisées à des fins de surveillance de son activité par le franchiseur⁷.

Figure 4 : Effet de l'âge du franchisé sur la perception d'un panoptique électronique



Quelles implications managériales pour les managers de réseaux ?

Trois implications managériales peuvent être tirées de la mise en évidence de l'existence d'un panoptique électronique dans les réseaux de franchise français. Elles concernent le recours aux TI par le franchiseur pour développer un contrôle à moindre coût, permanent et indolore.

Les TI au service d'une stratégie de contrôle à moindre coût

De nombreux réseaux de franchise sont caractérisés par l'éclatement sur le territoire national de leurs points de vente, la distance géographique conduisant à accroître les coûts de management du réseau (nécessité de multiplier les managers de réseau, frais de déplacements, temps consommé, etc.).

Il est difficile à ce stade de la recherche de conclure à la capacité des TI de remplacer des modes de contrôle plus personnels, tels que la confiance ou le respect mutuel qui ont pu se développer avec le temps dans la relation *intuitu personae* entre le franchiseur et le franchisé. On peut néanmoins suggérer que les TI constituent un moyen complémentaire de suivre, à distance, l'activité des points de vente pour un coût limité pour le franchiseur, dès lors que les investissements TI sont en grande partie supportés par les franchisés (par obligation contractuelle).

Les TI au service d'une stratégie de contrôle permanent et indolore

Les TI présentent un intérêt majeur en permettant un « *contrôle permanent et indolore, rendant inutiles les trop nombreux contrôles hiérarchiques* » (14).

Les TI permettent en effet d'opérer un contrôle à distance et de manière continue. Cette faculté des outils à exercer une présence permanente représente un réel avantage au regard de mécanismes de contrôle plus traditionnels auxquels le franchiseur recourt habituellement (client mystère, visite du point de vente par un manager de réseau, etc.). Ils portent en eux la capacité de s'assurer, sur la durée, de comportements (inter)organisationnels en ligne avec les finalités du réseau.

Mais certains franchisés peuvent ressentir cette présence technologique comme trop intrusive dans leur quotidien. Un contrôle mal perçu peut ainsi avoir des effets inverses à ceux souhaités en conduisant les agents à dissimuler des informations, à transmettre des informations erronées ou plus généralement à se comporter d'une manière qui ne soit pas en ligne avec l'intérêt de l'organisation (6). Le franchiseur doit donc s'assurer que le contrôle de son réseau via les TI est effectivement indolore. Ainsi, dans l'un des réseaux interrogés, face au mécontentement des franchisés provoqué par le déploiement d'un système informatique remontant automatiquement les ventes chaque fin de journée, il a été décidé que les franchisés devraient désormais cliquer sur une icône « valider » afin de déclencher l'envoi des données. Ce changement n'a modifié ni la quantité, ni la qualité des informations recueillies, la plupart des franchisés se contentant de valider une information dont la mise en forme par l'outil leur permet de gagner un temps appréciable. Mais le franchiseur est ainsi parvenu à rendre indolore son système de suivi de l'activité.

CONCLUSION

Nous avons voulu au travers de cette recherche montrer comment les TI pouvaient participer au management du canal de distribution, dans le cadre des stratégies de contrôle des acteurs.

La pertinence de la notion de « contrôle technologique du canal » a été établie au travers d'une recherche qualitative conduite auprès d'une dizaine de réseaux de franchise tandis qu'une recherche quantitative, réalisée auprès de plus de 400 franchisés, a permis de montrer la réalité de la présence d'un « panoptique électronique » dans les réseaux de

franchise français. Ce panoptique électronique caractérise la capacité des TI à participer à une stratégie de contrôle permanente, indolore et à moindre coût. Bien entendu, la mise en œuvre d'une telle stratégie suppose que les franchiseurs aient conscience des potentialités de contrôle des TI qu'ils déploient et qu'ils en instrumentalisent l'usage dans le cadre du management de leur réseau.

S'il établit l'apport des TI à la stratégie de contrôle des réseaux de points de vente franchisés, ce travail mérite toutefois d'être poursuivi dans plusieurs directions de recherche afin de mieux comprendre les potentialités des outils et orienter la décision managériale.

On peut tout d'abord s'interroger sur le risque qu'un excès de management technologique ne soit contre-productif en rendant la relation de franchise impersonnelle (*« on a apporté au réseau de franchise des outils, du confort de fonctionnement mais on a quelque part déshumanisé la relation »*). Les travaux sur l'automatisation des forces de vente montrent que dans certains contextes, une trop forte présence technologique peut ainsi être associée à un moindre engagement dans la relation d'échange (20). Il conviendrait donc d'étudier les impacts du contrôle technologique sur l'attitude des acteurs.

Une autre piste consisterait à évaluer si la perception d'un panoptique électronique diffère selon que l'on est dans le contexte d'une franchise produit ou dans celui d'une franchise de service. En effet, si les franchisés du secteur de l'équipement de la personne n'ont pas d'autres solutions pour encaisser leurs ventes par exemple que de s'appuyer sur le système fourni par le franchiseur, en revanche, dans l'exemple d'une franchise immobilière, rien ne peut réellement obliger un franchisé à inscrire une offre sur la base de données centrale⁸.

Enfin, il conviendrait d'analyser les effets du contrôle technologique dans un cadre pluriel dans lequel la technologie n'agit pas seule, mais comme partie intégrante d'un panier de mécanismes de surveillance. Cela permettrait d'être plus proche de la réalité du management des réseaux de points de vente franchisés.

Ces directions de recherche ne sont pas exhaustives. Elles représentent toutefois des voies de réflexion dans lesquelles il convient de s'engager rapidement, le contrôle du canal redevenant d'autant plus d'actualité *« que se développe l'adoption rapide des technologies de l'information et de la communication sous le couvert de la technologie Internet »* (10).

RÉFÉRENCES

- (1) Anderson E. et Coughlan A.T. (2002), Channel management : structure, governance and relationship management, *Handbook of Marketing*, B. Weitz et R. Wensley (eds), Sage, 223-247
- (2) Bentham J. (2005, édition originale : 1791), *Panoptique*, Mille et Une Nuits, Editions Arthème Fayard, Paris.
- (3) Boulay J. (2002), L'impact transformatif des TIC sur le contrôle dans le canal de distribution : le cas des réseaux de franchise, *E-grh : révolution ou évolution*, M. Kalika (eds), Editions Liaisons, 123-144.
- (4) Boulay J. (2006), L'apport de la technologie au contrôle pluriel du canal de distribution : une mesure de l'efficacité du triptyque « contrat-technologie-normes » appliquée aux réseaux de points de vente franchisés, Thèse de doctorat (dir.: M. Kalika), Université Paris-Dauphine.
- (5) Bourdiaux P. (1993), *Universalisme et contingence dans la conception du système de contrôle : le cas de la franchise*, Thèse de doctorat, Université de Montpellier.
- (6) Brown J.R., Dev C.S. et Lee D.J. (2000), Managing marketing channel opportunism: the efficacy of alternative governance mechanisms, *Journal of Marketing*, 6, 2, 51-65.
- (7) Dandeker C. (1990), *Surveillance, Power and Modernity: Bureaucracy and Discipline from 1700 to the Present Day*, New York: St Martin.
- (8) Des Garets V. (1991), *Implantation et impact des nouvelles technologies dans l'entreprise de distribution : approche méthodologique et pratique*, Thèse de doctorat, Université de Montpellier 2.
- (9) Filser M. (2000), Les théories du canal de distribution : le dualisme des paradigmes, *Faire de la recherche en logistique et distribution*, N. Fabbe-Costes, J. Colin et G. Paché (eds), Vuibert, 55-89.
- (10) Frazier G.L. (1999), Organizing and managing channels of distribution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 2, 226-240.
- (11) Galbraith J. (1974), Organizational design: an information processing view, *Interfaces*, 4, 28-36.
- (12) Grunberg B.B. (1997), Intranets and Franchising, *Franchising World*, 29, may-june, 45.
- (13) Guibert N. et Dupuy Y. (1997), L'effet structurant des nouvelles technologies de l'information et de la communication sur la relation client-fournisseur, *Systèmes d'Information et Management*, 1, 4, 29-48.

- (14) Isaac H. (2000), L'entreprise numérique, *Revue Française de Gestion*, 129 (Juillet-août), 75-79.
- (15) Kalika M. (2000), Le management est mort, vive le e-management !, *Revue Française de Gestion*, 129, Juillet-août, 68-74.
- (16) Manzano M. (2000), *Le développement de la coopération entre les institutions du canal de distribution : le cas de l'évolution de la relation entre les producteurs et les grands distributeurs français*, Thèse de doctorat, CNAM.
- (17) Marx G.T. et Sherizen S. (1986), Monitoring on the job: how to protect privacy as well as property, *Technology Review*, 8 (nov.-dec.), 63-72.
- (18) Sewell G. (1998), The discipline of teams: the control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance, *Administrative Science Quarterly*, 43, 2, 397-428.
- (19) Sia S.K., Tang M., Soh C. et Boh W.F. (2002), ERP systems as a technology of power: empowerment or panoptic control, *Database for Advances in Information Systems*, 33, 1, 23-37.
- (20) Speier C. et Venkatesh V. (2002), The hidden minefields in the adoption of sales force automation technologies, *Journal of Marketing*, 66 (july), 98-111.
- (21) Thiétart R.A. *et al.* (2003), *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, Paris, 2^{ème} édition.
- (22) Wilson F. (1998), Cultural control within the virtual organization, *The Sociological Review*, 47, 4, 672-694.
- (23) Wood A.M. (1998), Omniscient organizations and bodily observations: electronic surveillance in the workplace, *International Journal of Sociology and Social Policy*, 18, 5/6, 136-174.
- (24) Zuboff S. (1988), *In the Age of the Smart Machine: the Future of Work and Power*, New York: Basic Books.

Annexe 1

Principales caractéristiques de l'échantillon

| Variable | | <i>n</i> | % |
|-------------------------------------|------------------------|-----------------|----------|
| Taille du réseau | De 11 à 25 unités | 18 | 4,2 % |
| | De 26 à 50 unités | 70 | 16,4 % |
| | De 51 à 100 unités | 119 | 27,8 % |
| | Plus de 100 unités | 221 | 51,6 % |
| Ancienneté dans le réseau | Moins de 2 ans | 53 | 12,4 % |
| | Entre 2 et 5 ans | 144 | 33,6 % |
| | Entre 6 et 10 ans | 97 | 22,7 % |
| | Entre 11 et 15 ans | 69 | 16,1 % |
| | Entre 16 et 20 ans | 47 | 11,0 % |
| | Entre 21 et 25 ans | 7 | 1,6 % |
| | Plus de 25 ans | 11 | 2,6 % |
| Point(s) de vente possédé(s) | 1 seul | 285 | 66,6 % |
| | Au moins 2 | 143 | 33,4 % |
| Sexe | Homme | 307 | 71,6 % |
| | Femme | 121 | 28,4 % |
| Age | 20 à 30 ans | 23 | 5,4 % |
| | 31 à 40 ans | 120 | 28,0 % |
| | 41 à 50 ans | 165 | 38,6 % |
| | 51 à 60 ans | 107 | 25,9 % |
| | 61 à 70 ans | 13 | 3,0 % |
| Formation | Autodidacte | 46 | 10,7 % |
| | BEP, CAP, BP | 91 | 21,3 % |
| | Bac, Brevet Technicien | 79 | 18,5 % |
| | Bac + 2/3 | 124 | 28,9 % |
| | Bac + 4/5 | 88 | 20,6 % |

Schéma 1 : Un contrôle sous-jacent à l'usage des TI pour manager le réseau

TI > Pilotage du réseau

Contrôle

TI > Communication

TI > Soutien au réseau

Figure 1 : Effet de la taille du réseau sur la perception d'un panoptique électronique

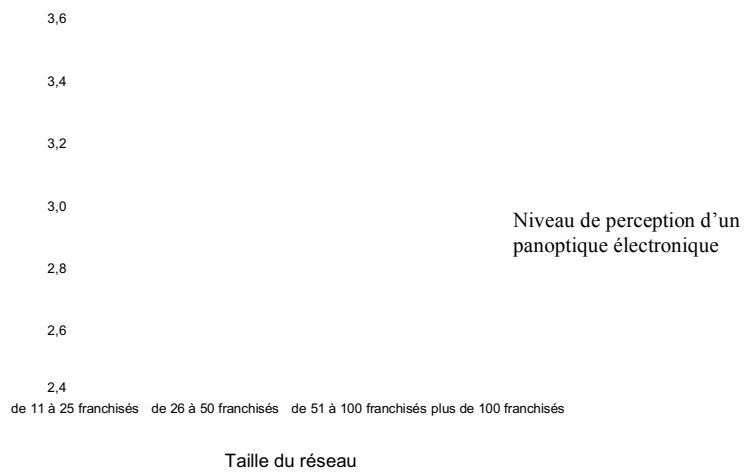


Figure 2 : Effet du nombre de points de vente possédés (1 ou plusieurs) sur la perception d'un panoptique électronique

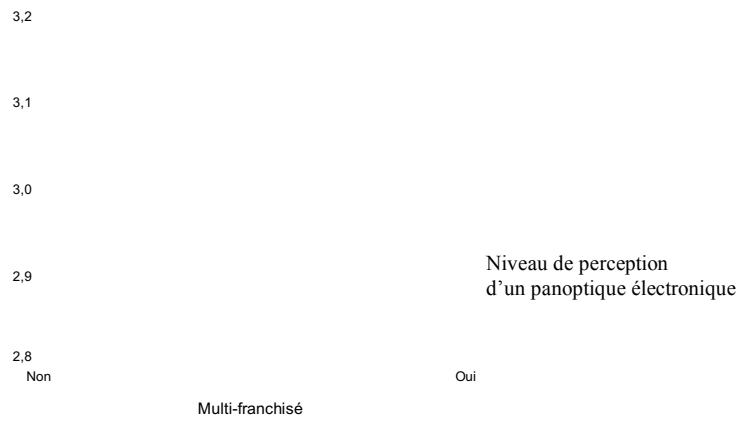


Figure 3 : Effet de l'ancienneté du franchisé dans le réseau sur la perception d'un panoptique électronique

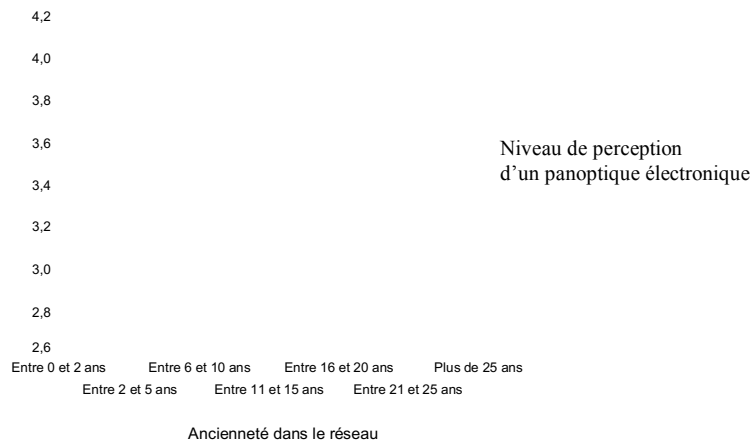
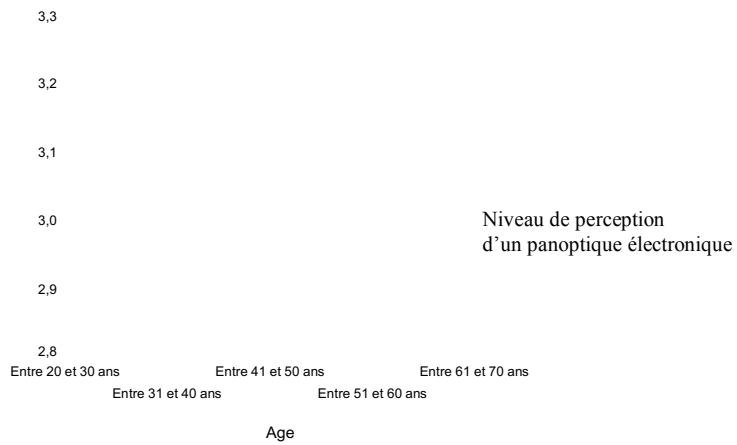


Figure 4 : Effet de l'âge du franchisé sur la perception d'un panoptique électronique



Notes

¹ Comme il a été souligné en introduction, la recherche en distribution sur l'apport des TI s'inscrit dans un corpus de recherche plus large portant sur l'évolution des canaux et leur management. Pour une synthèse de la littérature sur le sujet, le lecteur pourra se référer aux articles de Filser (9) et d'Anderson et Coughlan (1).

² La notion de panoptique renvoie aux travaux du politologue et juriste anglais Jeremy Bentham (2). Celui-ci a proposé à la fin du 18^{ème} siècle le « Panopticon », le plan d'une prison qui permet d'illustrer à quoi peut ressembler un système de discipline sociale. Le panoptique fonctionne en faisant abstraction des contraintes de temps et d'espace. Tout est organisé sur le plan architectural pour que chaque individu se sente sous surveillance permanente et adopte en conséquence un comportement auto-discipliné.

³ Pour cette raison, les secteurs d'appartenance des franchiseurs interrogés (immobilier : 2 ; service aux particuliers : 5 ; commerce : 2 ; hôtellerie : 1) n'ont pas vocation à être représentatifs de la répartition sectorielle réelle.

⁴ L'analyse des données peut également faire l'objet d'une lecture plus qualitative par le franchiseur : « *quand on sait qu'un magasin a été analysé [via les TI] comme étant par exemple un magasin ayant beaucoup de retours, c'est forcément quelque chose qui va nous permettre de déterminer qu'il y a un problème de qualité dans ce point de vente* ».

⁵ La moyenne pour les réseaux comprenant de 11 à 25 franchisés ne porte que sur 18 observations et 5 réseaux.

⁶ Ce dernier point est toutefois à relativiser, l'ANOVA « formation - niveau de perception d'un panoptique électronique » n'offrant pas de résultat significatif.

⁷ La moyenne pour les franchisés de plus de 60 ans ne porte que sur 13 observations et 5 réseaux.

⁸ Pour contourner ce phénomène, certains réseaux immobiliers ont mis en place un système de primes afin de rémunérer non seulement les ventes mais également les affaires apportées à l'agence et mises en ligne. Ce qui leur permet de mieux suivre l'activité du point de vente (ratio ventes / offres).