

## Vigies pilotes

- *Qu'est-ce qu'un chercheur en franchise ?*
- *Réseau du mois : Norbert Dentressangle*
- *Le Golfe assure*

Photo : Agnès Pain



En couverture : Michel Kalika  
et Jean-Marcel Dalbarade,  
enseignants et chercheurs, aux  
Entretiens de la franchise, le  
29 novembre 2005:

# Vigies pilotes

**En 2007, le programme de recherche de la FFF fêtera ses dix ans. Il aura mobilisé, comme le rappelle volontiers Claude Nègre, l'un de ses initiateurs, près de cinquante chercheurs appartenant à une vingtaine d'institutions françaises... et il aura aidé plus d'un réseau à s'analyser et à mieux se gérer... Mais quels sont donc les attraits de la franchise pour ces universitaires ?**

**Le 29 novembre 2005**, alors que le soleil se lève à grand peine sur un Paris morose, deux universitaires tiennent en haleine un parterre de franchiseurs et d'experts en racontant avec talent les aléas de leur recherche, consacrée à la profitabilité de la franchise (le titre exact en est *La mesure de la performance économique de la franchise pour l'entité franchisante*).

*ou huit ans maintenant. J'avais travaillé pour un certain nombre de réseaux, en dehors de mes activités d'enseignement — mon domaine est celui du management des entreprises — et mon épouse avait pendant longtemps exploité des points de vente en franchise. Ce mode de fonctionnement ne pouvait que m'intéresser. Et la première question que j'ai traitée dans la cadre des Entretiens, c'est celle du choix d'un réseau de franchise par le futur franchisé, une question vivante et pragmatique s'il en est." La Décision d'achat d'une franchise est présentée aux Entretiens de 1999, et Michel Kalika réalisera l'année suivante, avec son équipe de chercheurs, une autre recherche sur la franchise et la culture managériale. Cinq ans plus tard, il est donc revenu sur le terrain du management de la franchise avec deux autres complices de Paris Dauphine, Jean-Marcel Dalbarade et Nathalie Perichon, ainsi que Claire Gauzente et Véronique Guilloux, maîtres de conférence respectivement à Angers et à Paris XII.*

saxons ont traditionnellement une réputation de pragmatisme, c'est la France qui a, lors de la dernière rencontre en date de la *Society of Franchising*, illustré le plus brillamment la recherche "utile", celle qui demande au chercheur une valeur ajoutée pragmatique — voire un accroissement réel et constatable de la performance des réseaux. C'était d'ailleurs le rêve un peu fou des initiateurs du comité scientifique de la FFF, il y a quelque dix ans, et l'on ne remercia jamais assez les franchiseurs (au premier rang desquels Philippe Jambon, de Jeff de Bruges) et les banquiers qui y ont cru... Neuf rapports de recherche et un ouvrage d'application (*La franchise, recherche et pratique* de Claude Nègre) plus tard, l'empreinte est manifeste.

**"Si la franchise a changé ces dix dernières années ? Et si elle nous a écoutés ?"** La question fait sourire Michel Kalika. Sans doute faudrait-il une étude de terrain pour y répondre en profondeur... *"Oui, la franchise a changé. Et cela rejoint d'ailleurs pas mal les conclusions de notre étude sectorielle (1). Elle a connu des déboires dans le domaine du textile, elle se développe formidablement du côté des services, elle se développe à l'international... Au-delà des tendances, cependant, il y a aussi des règles de croissance et de décroissance des réseaux qui sont liées à la réception du concept par l'environnement. Et le boulot d'un manager de réseau, c'est de coller à cet environnement."*

**"C'est très important de pouvoir approfondir la relation avec son sujet. Nous connaissons de mieux en mieux la franchise, et nous nouons des relations de plus en plus enrichissantes avec les gens qui font la franchise. La dimension théorique est toujours là, mais les professionnels exigent un apport managérial. Nous ne pouvons plus nous contenter d'être de purs esprits."** Cette dimension de la recherche est particulièrement marquée en France. Si les pays anglo-

Ministère de l'économie, 29 novembre 2005 : les Entretiens de la franchise ■ ■ ■

Michel Kalika et Jean-Marcel Dalbarade suivent depuis des années l'évolution de cette stratégie commerciale en France et à l'étranger. Et la vision qu'ils en ont est unique et précieuse...

**"Pourquoi je me suis intéressé à la franchise ?"** Michel Kalika, quelques jours après les Entretiens, se repose pensivement la question. *"Ça remonte à sept*

■■■ "En tant que chercheurs, nous avons d'ailleurs par rapport à ce milieu managérial un rôle très particulier. Nous sommes là pour lui fournir du recul, des grilles de lecture." Le chercheur verrait-il ce que le manager, souvent absorbé par le quotidien et les urgences du réseau, n'a pas le temps de remarquer ? Ce n'est sans doute pas aussi tranché. Dans le contexte du comité scientifique de la FFF, ce sont les franchiseurs qui choisissent et proposent les sujets de recherche aux universitaires. Et au sein même de l'université, la relation est forte avec les réseaux, qui encouragent les démarches de recherche et de formation sur la distribution et la franchise et siègent dans les conseils scientifiques. Etudiants et chercheurs, dans ce contexte très pragmatique, s'intéressent logiquement à ce qui pose problème du côté des franchiseurs — les taux de mortalité, le développement à l'international, pour reprendre quelques domaines de thèse récents.

**Reste que le chercheur, étant curieux,** peut difficilement se départir de son rôle de vigie. Dans l'évolution récente de la franchise, et l'apparition manifeste dans nombre de réseaux d'une "culture franchise", l'on ne verra pas nécessairement l'effet des travaux de l'équipe Kalika pour les Entretiens 2000. Mais on se dira tout de même que ces chercheurs avaient vu juste, et que la lecture de leurs travaux a certainement aidé nombre de réseaux à conforter leur "culture franchise" dans sa diversité... Ce qui passionne aujourd'hui Michel Kalika et quelques autres de ses collègues (l'on pense notamment à Jacques Boulay), c'est la place de la technique dans la relation de franchise. "Il ne faut pas sous estimer le rôle que jouent depuis 5 ou 10 ans les technologies de l'information", s'enthousiasme Michel Kalika. "Les réseaux de franchise sont de plus en plus nombreux à intégrer les systèmes d'information : du reporting, des flux d'information comptable, des éléments sur les stocks... Comment les réseaux vont-ils faire pour gérer au mieux et optimiser ces flux, sans nuire à la culture



Michel Kalika aux Entretiens, 29 novembre 2005 ■■■

du réseau et à la fluidité des relations ? C'est un défi formidable à relever pour les franchiseurs. D'autant qu'ils vont être amenés à recruter des franchisés plus jeunes dont c'est vraiment la culture." Et d'ici à ce que les franchiseurs soient confrontés, comme n'importe quel proviseur de lycée, à des blogs de franchisés... "Il faudrait très certainement que les chercheurs creusent la question, qu'on puisse aider les managers à s'investir dans les nouvelles technologies." D'autant que la question de la performance économique n'est jamais loin. "Les écarts de productivité entre l'économie américaine et l'économie française s'expliquent en partie par les différences d'investissement en technologie de l'information entre les deux pays..."

**Voilà donc à quoi sert le chercheur en franchise :** agrippé au haut du mât, c'est lui qui perçoit le mieux les mouvements mystérieux de la mer. Et c'est lui qui plonge pour aller les observer

de plus près. La franchise, pratique en constante réinvention, a besoin encore plus que d'autres stratégies commerciales de ces guetteurs. Elle n'est pas prête d'en manquer : comme le rappelle Claude Nègre, nombreux sont les étudiants qui se lancent dans cette voie. L'après-midi des Entretiens, Odile Chanut (2), doctorante à l'Université de Savoie, a su faire partager avec les professionnels de la franchise la distance et la lucidité de son approche des relations entre franchiseurs et franchisés. Un exercice qui ne peut être sans répercussion sur les pratiques des uns et des autres...

■■■  
(1) Mesure de la performance économique de la franchise pour l'entité franchisante. Paris : Crepa / FFF, 2005.

(2) La dyade franchiseur-franchisé et le temps : cadre conceptuel et perception. Odile Chanut, IREGE, Université de Savoie.