

La réactivité dans les relations interorganisationnelles en temps de crise : comment bien réagir à plusieurs pour surmonter les perturbations économiques ?

1328

Cet article propose une réflexion sur le concept de réactivité, fondée sur une investigation empirique conduite en 2010 dans des réseaux de franchise en France. Alors que la réactivité est aujourd'hui considérée comme une réponse adéquate en période de crise économique, il convient de revenir sur ce concept, pourtant bien connu en stratégie, en prenant en compte les dimensions interorganisationnelles. En effet, les entreprises ne travaillent pas seules mais sont impliquées dans des réseaux d'affaires, ce qui nécessite d'ajouter à la dimension individuelle de la réactivité, une dimension collective (ou interorganisationnelle). Notre démarche de type exploratoire, a reposé sur une analyse de contenu thématique pratiquée sur une trentaine d'entretiens effectués auprès de différents acteurs de la franchise (experts, franchiseurs et franchisés) issus de secteurs variés d'activité (réparation automobile, commerce alimentaire, immobilier etc.). Les résultats auxquels nous sommes parvenus, sont constitués des différentes facettes de la réactivité en contexte interorganisationnel : en tant que réponse à la crise, en tant que processus de décision et en tant que compétence organisationnelle.

Mots clé : réactivité, distribution, réseau, management stratégique, canal de distribution.

La crise économique actuelle qui a démarré à l'automne 2008 dans la sphère financière et bancaire avant de se généraliser à l'ensemble des secteurs d'activité (Cohen D., 2009 ; Cohen E., 2010), invite à se questionner sur la manière dont les entreprises l'ont appréhendée. La Revue française de gestion par exemple, a consacré un numéro spécial en 2009 sur les enseignements de la crise (*Revue française de gestion* 2009/3, n°193). Il y est notamment souligné la nécessité impérieuse pour les entreprises d'être réactives face aux perturbations de leur environnement, non seulement en temps de crise mais également de façon permanente, en toutes circonstances, indépendamment de toute crise. La crise leur rappelle en effet, souvent avec cruauté, qu'elles doivent s'adapter, en continu, aux besoins de leurs clients, si elles veulent rester en vie.

La réactivité est un concept auquel les spécialistes en stratégie se sont intéressés. Les relations entre l'entreprise et son environnement constituent en effet un sujet de réflexion important dans lequel de grands auteurs se sont illustrés tels que Ansoff (1965), Chandler (1962) et Argyris et Schön (1978) pour n'en citer que quelques uns. En tout premier lieu, une différence est établie entre réaction et anticipation. Réagir consiste à agir après que l'événement a eu lieu. Anticiper consiste à agir avant qu'il ait eu lieu. Dans les deux cas, l'organisation fait preuve d'adaptation, consécutivement à un choc externe telle qu'une crise économique. S'ajoute un troisième concept, celui de proaction, qui signifie que l'entreprise est capable d'engendrer le changement sans attendre d'y être acculée. L'entreprise proactive met en œuvre le changement sans le subir de l'extérieur alors que l'entreprise anticipatrice ou réactive ne fait « que » s'adapter aux événements. Finalement, on retiendra qu'une organisation est réactive quand elle est capable d'apporter rapidement et dans les meilleures conditions de coût, les changements relatifs à son offre ou et/ou à son mode de fonctionnement dans son ensemble et nécessaires à son maintien sur le marché.

S'il nous semble pertinent de réfléchir aujourd'hui sur la réactivité des entreprises, ce n'est pas seulement en regard de la crise économique qui les a frappés et qui les frappe encore au demeurant. C'est aussi parce qu'il nous paraît nécessaire d'avoir une approche interorganisationnelle de la réactivité, compte tenu de l'intrication des entreprises au sein de systèmes d'offre coopératifs, tels que les réseaux d'affaires (Fréry, 1998 ; Voisin, Ben Mahmoud-Jouini, et Edouard, 2004) ou les chaînes logistiques (Paché et Spalanzani, 2007 ; Christopher, 2010). La réactivité n'est plus dans ces conditions une affaire individuelle, propre à chaque entreprise. Le niveau d'analyse change. Il est nécessaire de prendre en

compte la réactivité du système d'offre (quel qu'il soit) dans son entier et d'ajouter à la dimension individuelle, une dimension collective. Aussi notre question de recherche est-elle de savoir comment les entreprises impliquées dans un même système d'offre peuvent être réactives, ensemble ?

Les systèmes d'offre auxquels nous nous sommes intéressés sont les systèmes de franchise commerciale en France. C'est donc la distribution qui a retenu notre attention, sachant que la crise a frappé inégalement les différents secteurs qui la composent : certains ont été durement atteints (immobilier), d'autres ont été bénéficiaires des arbitrages budgétaires des français (restauration rapide). La variété sectorielle que nous avons retenue comme principe méthodologique, laissait espérer la mise en évidence de différentes formes de réactivité. La franchise se définit comme un système contractuel dans lequel le franchiseur confère – par contrat – au franchisé l'autorisation d'exploiter pendant une durée donnée un certain savoir-faire en l'échange d'une rémunération. Les avantages qu'elle procure à la fois aux franchiseurs et aux franchisés, expliquent son importance économique (Boulay et Chanut, 2010). La franchise, c'est ainsi, en France début 2010, 1 400 réseaux, 52 000 franchisés et 50 milliards d'euros de chiffre d'affaires, tous secteurs confondus. Elle représente 315 000 salariés et 725 000 emplois indirects, ce qui la positionne comme une structure économique majeure du commerce alimentaire et non-alimentaire. Son dynamisme économique et ses spécificités organisationnelles font de la franchise un terrain d'investigation privilégié de la réactivité interorganisationnelle en contexte de crise.

Pour présenter notre travail, nous aurions pu opter pour un plan classique comportant des paragraphes distincts sur la revue de littérature, la démarche méthodologique, les résultats et leurs interprétations. Nous avons préféré livrer les fruits d'une réflexion d'ensemble sur la réactivité en contexte interorganisationnel à partir des trois facettes qui la composent : (1) comme réponse à la crise, (2) comme processus et (3) comme compétence. Chaque facette constitue une partie à l'intérieur de laquelle des éléments théoriques et empiriques sont présentés. La méthodologie est détaillée, quant à elle, dans l'encadré n°1.

Encadré 1 : Contexte et Méthodologie de recherche

La réflexion et les résultats présentés dans cette communication sont issus d'un travail de recherche mené pour le compte de la Fédération Française de la Franchise (FFF), dans le cadre du contrat annuel confié à des équipes universitaires depuis 1998. L'étude intitulée « capacité de réactivité des réseaux de franchise en contexte de crise » a fait l'objet d'une présentation orale aux acteurs de la franchise lors des *entretiens de la franchise* en novembre 2010.

L'étude a comporté 3 phases. La première a consisté en une revue de littérature notamment sur la théorie des ressources et compétences, le leadership et la réactivité et a abouti à la proposition d'un modèle conceptuel explicatif de la réactivité, enrichi grâce à une étude qualitative auprès d'acteurs clés de la franchise (phase 2) et testé ensuite lors d'une étude quantitative (phase 3). Nous présentons dans cette communication une réflexion sur la réactivité d'une structure en réseau (contexte interorganisationnel), en intégrant des éléments théoriques issus de la littérature et des résultats empiriques issus de la phase qualitative. Ceci explique le choix de ne pas présenter un plan en deux parties (théorie, résultats empiriques), mais de mettre en évidence, pour les différents éléments constitutifs de la réactivité, les spécificités liées à une organisation en réseaux, en illustrant la réflexion par des *verbatim* issus de l'étude qualitative.

L'objectif de cette dernière, de nature exploratoire, était de recueillir le discours des acteurs de la franchise sur les crises, de comprendre comment les réseaux mesurent les conséquences des crises, d'identifier les analyses et leviers mis en œuvre, d'évaluer les résultats de ces actions et de recueillir leur appréciation de ces actions et de la réactivité. Elle a consisté en des entretiens auprès de trois catégories d'acteurs de la franchise : des experts conseils de la franchise (conseils en développement, experts comptables, avocats, membres salariés de la FFF, au total 13 entretiens semi-directifs, en face à face), des franchiseurs têtes de réseaux intervenant dans des secteurs d'activité variés (restauration rapide, grande distribution alimentaire, alimentation spécialisée, entretien et réparation automobile, boulangerie, fleurs, immobilier, au total 10 entretiens semi-directifs) et des commerçants franchisés (un *focus group* réunissant cinq franchisés de secteurs d'activité différents, complétés par 7 entretiens semi-directifs). L'avantage d'un *focus group* est qu'il permet d'obtenir un matériau très riche de part la confrontation des situations et des points de vue et autorise la recherche d'un consensus au sein du groupe. Il nous a semblé opportun de procéder ainsi avec les franchisés, plus nombreux que les franchiseurs et les experts, et plus facile à réunir dans un même lieu géographique (une ville de taille moyenne ici). Au total, 35 acteurs de la franchise ont été interviewés. Le critère retenu pour le nombre d'entretiens a été celui de la saturation sémantique selon lequel la collecte de données s'interrompt quand le dernier entretien n'apporte plus d'éléments nouveaux. Les entretiens ont été intégralement retranscrits pour les besoins de l'analyse de contenu thématique suivant les recommandations de Bardin (1998). L'analyse a consisté à faire émerger tous les éléments concourant aux trois grands thèmes que nous venons d'exposer, relatifs au contexte de crise, à la définition de la réactivité et aux moyens mis en œuvre dans les réseaux de franchise pour être réactifs.

Pour ce qui concerne l'analyse des données, chaque entretien a d'abord été analysé séparément des autres puis une approche comparative, transversale, composée de l'ensemble du corpus, a été conduite. Dans chaque grand thème, plusieurs dimensions sont ainsi apparues. L'identification des dimensions résulte du travail réalisé par deux chercheurs qui ont d'abord travaillé seul, chacun de leur côté avant de confronter leurs résultats. Cette façon de faire, impliquant un codage multiple, nous a semblé importante pour renforcer la qualité de la méthodologie et donc, celle des résultats obtenus.

1. LA REACTIVITE COMME REPOSE A LA CRISE

La première facette de la réactivité est celle des leviers d'action (ou de « ré-actions ») ; ce qui répond à la question de savoir quelles réponses, les entreprises ou les systèmes d'offre, ont élaborées en réaction à la crise économique. Cela concerne-t-il par exemple le concept commercial ou les techniques d'animation du réseau ? La crise est un moment de rupture, imprévu, qui oblige les entreprises à faire évoluer leur façon d'appréhender leur environnement et leur manière de travailler, dans un état d'urgence. L'idée qu'il faille trouver des solutions rapides et efficaces, est constitutive de la notion de réactivité. Comment se partage cette responsabilité dans un système marketing vertical tel que la franchise, entre les acteurs concernés ? Est-il seulement possible d'inscrire dans le contrat de franchise, la réactivité comme une obligation de chacun en cas de crise, alors que la crise possède un caractère éminemment imprévisible ?

1.1 REACTIVITE ET CONTRAT DE FRANCHISE

Le contrat juridique fixe un certain nombre de droits et de devoirs à chacune des parties impliquées dans la franchise. Le franchiseur apporte ainsi aux franchisés un concept commercial qui a fait ses preuves, une marque-enseigne dont les signes distinctifs permettent le ralliement de la clientèle, un savoir-faire inédit, ainsi qu'une assistance continue susceptible de se décliner en une multitude de services, de type marketing, juridique, technique, etc. utiles à la création et au développement d'un point de vente. Le franchisé quant à lui demeure un commerçant indépendant, propriétaire de son fonds de commerce, qu'il s'engage à faire croître dans le respect du concept du franchiseur, grâce à sa connaissance du marché local et à ses compétences commerciales et managériales. Au franchiseur, il revient l'élaboration de la stratégie et l'animation du réseau ; au franchisé, le management du point de vente et la gestion des effectifs salariés. Bien que la relation entre franchiseur et franchisés ne soit pas égale en termes de prise de décision et de répartition du pouvoir, et que le franchiseur fasse *in fine* office de pilote, ou de pivot, dans l'organisation réticulaire qu'est la franchise, chacun se voit attribuer des responsabilités qui lui donne autorité et légitimité pour intervenir dans son domaine : le réseau pour l'un, le point de vente pour l'autre¹.

¹ Quand la recherche sur les canaux de distribution se développe dans les années 1970, les auteurs privilégient la franchise pour observer les phénomènes de pouvoir et de leadership (Filsler, 1989). Ils ont étudié les formes coercitives et non coercitives d'exercice du pouvoir par le franchiseur ainsi que leurs effets sur la satisfaction des

La réactivité figure-t-elle en tant que telle dans le contrat juridique ? La réponse est négative dans la mesure où la réactivité (autant celle du franchiseur que celle du franchisé) n'y est pas explicitée. Cela ne veut pas dire qu'elle est occultée mais elle ne fait que transparaître dans les écrits. On la devine dans les clauses du contrat, plus qu'on ne la lit explicitement. En contexte de crise, un franchiseur réactif se doit, plus que jamais, d'assurer le maintien de son système de réussite en apportant les adaptations nécessaires (baisse des prix, nouveaux produits, renforcement de la communication...) et d'aider, d'une manière ou d'une autre (envoi d'équipe dédiée, visites plus fréquentes, conseil, ...), les franchisés en difficulté. Cette obligation de réactivité du franchiseur n'est pas consignée par écrit. De son côté, le franchisé se doit d'agir en entrepreneur indépendant et saisir la crise comme une opportunité de renouvellement de son marketing et de dépassement de ses concurrents. Cela n'est pas non plus écrit dans le contrat.

Le contrat juridique ne peut donc pas tout spécifier², notamment la réactivité posée en contexte de crise comme une obligation. Il faut alors recourir au contrat psychologique, comme le suggèrent Boulay et Chanut (2010), pour disposer d'une appréhension plus complète des attentes réciproques. Né dans les années 1960 avec les travaux d'Argyris (1960), de Levinson (1962) et de Schein (1965), le concept de contrat psychologique est d'abord appliqué aux relations entre le salarié et son employeur avant de concerner d'autres acteurs comme les actionnaires, les clients ou les fournisseurs (de Bry et Galindo, 2007). Morrison et Robinson (1997) le définissent comme « l'ensemble des croyances qu'un individu développe, dans le cadre d'un accord d'échange, entre lui-même et un autre individu ou une autre organisation ». Il y a tout lieu de penser que le franchisé attend de son franchiseur de la réactivité et inversement. L'obligation telle qu'elle est dans le contrat psychologique est alors hautement subjective, tacite voire inconsciente dans la négociation précontractuelle. Ce sont les crises qui la révéleront au cours de la relation. Par exemple, au cours de la crise économique commencée en 2008, les franchiseurs comme les franchisés ont initié des changements, tant au niveau du système d'offre qu'au niveau de l'organisation du réseau ou du point de vente.

franchisés et sur la survenance de conflits dans les canaux (El-Ansary et Stern, 1972 ; Hunt et Nevin, 1974).

² L'imcomplétude des contrats est depuis longtemps mise en évidence par les théories néo-institutionnelles économiques (théorie de l'agence, théorie des coûts de transaction).

1.2 FORMES ET ATTENDUS DE LA REACTIVITE DANS LE CAS DE LA FRANCHISE

Les investigations empiriques que nous avons conduites dans le domaine de la franchise, ont permis d'une part de mettre au jour un certain nombre d'actions conduites par les franchisés et les franchiseurs en contexte de crise économique (voir tableau n°1 ci-après) et d'autre part, d'identifier les actions les plus importantes, que les uns attendaient des autres, au titre de la réactivité, eu égard au contrat psychologique, que ces actions aient été conduites par les intéressés ou pas.

Le tableau n°1 classe les dites actions sur la base de trois principaux critères :

- selon qu'elles émanent du franchiseur (niveau du réseau) ou du franchisé (niveau du point de vente) ; précisons ici que le franchisé peut être réactif en appliquant les décisions collectives prises au niveau de l'ensemble du réseau ou bien en mettant en œuvre dans son magasin des changements décidés seul et relevant donc, de sa propre initiative ;
- selon qu'elles concernent le système d'offre avec le concept commercial et les différentes politiques attenantes (de produits, de services, de prix, de communication et de distribution) ou les structures et procédures internes, concernant pour le franchiseur, la gestion et l'animation de son réseau au sens large (communication interne, approvisionnement, aides aux franchisés, conditions de croissance du réseau) et pour le franchisé, les décisions inhérentes au management de ses salariés et de son point de vente ;
- selon qu'elles visent à maintenir et à renforcer les fondamentaux du système de franchise (tant pour ce qui est du concept commercial que des procédures et structures internes) ou à les modifier plus en profondeur, quitte même à rompre avec eux pour élaborer autre chose.

Tableau n°1 : Les actions conduites par les franchiseurs et les franchisés en réaction à la crise économique

	Actions des franchiseurs	Actions des franchisés
<p>Système d'offre</p> <p>« Front office »</p>	<p>Maintien / Renforcement des fondamentaux Proposer une offre, nouvelle ou pas, à prix réduit pour l'ensemble du réseau (nouveaux produits/services bon marché, développement de gammes discount et à petits prix, multiplication des offres promotionnelles aux consommateurs ...) Améliorer les techniques de vente en magasin Augmenter la communication commerciale autour de la marque-enseigne en direction des consommateurs</p> <p>Renouvellement des fondamentaux : Développer de nouvelles activités sans remise en cause du concept initial (création ou développement d'un canal Internet ...) Mettre en place un nouveau concept commercial et changer de positionnement</p>	<p>Maintien/Renforcement des fondamentaux Proposer une offre, nouvelle ou pas, à prix réduit : relevant de la politique du franchiseur ou relevant d'une initiative propre Adapter les techniques de vente en magasins : relevant de la politique du franchiseur ou d'une initiative propre (réaménagement de l'espace commerciale, changement de techniques d'approche du client, extension des horaires d'ouverture ...)</p> <p>Renouvellement des fondamentaux Ajouter une ou des activité(s) au point de vente (relais colis par exemple), Diversifier l'assortiment, au-delà du concept commercial défini par le franchiseur.</p>
<p>Structures et procédures internes</p> <p>« Back office »</p>	<p>Maintien/Renforcement des fondamentaux Augmenter la fréquence des contacts avec les franchisés, par le biais des moyens déjà existants (animateurs habituels et supports de communication à distance) ou de nouveaux moyens (mise à disposition d'experts auprès des franchisés, web TV ...) Relancer la formation des franchisés (notamment pour rappeler les fondamentaux du concept) Aider financièrement les franchisés (améliorer la marge du point de vente, allonger les délais de paiement ...)</p> <p>Renouvellement des fondamentaux Changer la logistique de distribution à l'échelle du réseau pour améliorer la gestion et l'organisation des achats et des approvisionnements au niveau du point de vente, Réviser les conditions de croissance du réseau de franchise (freiner l'ouverture de nouveaux points de vente, épurer le réseau en sélectionnant les points de vente à aider) Développer la mixité du réseau en devenant propriétaire de magasins (racheter des points de vente franchisés, créer un réseau succursaliste ...)</p>	<p>Maintien/renforcement des fondamentaux Former les vendeurs en rapport avec le contexte de crise Modifier les effectifs en magasin Réduire les coûts d'exploitation du magasin Participer à la vie locale de façon plus active (organisation de commerçants, ...) Faire un audit de sa propre initiative du point de vente.</p> <p>Renouvellement des fondamentaux Procéder à des achats en dehors de la centrale du franchiseur</p>

Le tableau n°1 présente un inventaire exhaustif des ré-actions que les acteurs interrogés nous ont dit avoir conduites entre l'automne 2008 (début de la crise) et le printemps 2010 (fin des entretiens). On peut maintenant se demander, eu égard au contrat psychologique, quelles ré-actions du franchiseur étaient particulièrement attendues par le franchisé et inversement.

Pour le franchisé, la réactivité du franchiseur est consubstantielle au métier même de franchiseur. Le franchisé considère qu'il est du devoir du franchiseur d'élaborer une vision stratégique et d'adapter son concept commercial, ses savoir-faire et ses techniques d'animation du réseau, de façon permanente et plus que jamais, en période de crise :

« Le contexte de crise est important. Le franchiseur doit apporter le quart d'heure supplémentaire par rapport aux concurrents, on doit avoir les innovations, les compétences, les nouveaux services par rapport aux clients [...]. C'est son métier ... » (Franchisé, Commerce divers).

Pour que le franchiseur apporte tout le soutien nécessaire au franchisé, il doit être disponible pour lui afin de prendre rapidement connaissance des problèmes qu'il rencontre :

« La réactivité pour moi, c'est déjà avoir des interlocuteurs qui sont disponibles. Si je n'arrive pas à les joindre, si je n'ai pas d'écoute, ça ne marche pas. » (Franchisé, Equipement de la personne).

Cette disponibilité se double d'un besoin de communication renforcé en contexte de crise qui passe à la fois par les nouvelles technologies (Intranet, Web TV, etc.) et par des contacts directs (via des animateurs de réseau ou des équipes d'experts en temps de crise). Surtout, les franchisés n'attendent pas de leur franchiseur des innovations spectaculaires pour sortir de la crise. Au contraire, ils veulent que le franchiseur les aide à reprendre les « fondamentaux » :

« On a cherché à analyser pourquoi le CA ne se développait pas. On a investigué : l'arrivée du client, l'accueil, les matières, le fonctionnement, l'image ... Nous avons repris chaque élément. On a tout décortiqué [...]. On a repris le manuel du franchiseur, la « bible » et on l'a appliquée à la lettre. » (Franchisé, Restauration rapide).

Pour le franchiseur, la réactivité du franchisé est non seulement normale, intrinsèque à la qualité de commerçant, mais nécessaire en temps de crise.

« Si le commerçant franchisé n'est pas réactif, il est mort. C'est une nécessité, c'est son ADN. Un franchisé qui n'a pas de capacités de réaction, et sachant qu'il n'a pas le soutien d'un groupe, est mort économiquement. » (Franchiseur, Grande distribution, 3)

« Dans les moments difficiles, le franchisé est [...] réactif sur son marché. Au quotidien, il a le ressenti de ses clients. Il est [...] à même de réagir par rapport à une tendance. » (Franchiseur, Réparation automobile)

Pour autant, il ne veut pas que la réactivité du franchisé empiète sur son propre domaine d'action et remette en question son concept ou abîme l'image de la marque-enseigne.

« Nous sommes intransigeants avec les standards du produit. Il y a un concept et on le respecte. [...] On considère que notre savoir-faire est éprouvé. Il n'y a pas à le remettre

en pas question. Ca ne veut pas dire qu'il n'y a pas chez nous des instances de dialogue avec les franchisés. Elles sont là pour soumettre des idées, des propositions qu'on va tester, qu'on va manipuler ensemble, qu'on va lancer à l'échelon national. Mais ça doit passer par ces instances-là. » (Franchiseur, Grande distribution alimentaire)

Le franchisé réactif intervient donc, pour le franchiseur, dans les limites du cadre qu'il a élaboré, en étant avant tout attentif à sa clientèle locale.

« Un franchisé est dans son entreprise [c'est-à-dire dans sa propre entreprise]. Il a les mains dans le cambouis. [...] Un entrepreneur qui met ses économies dans une affaire, ne refuse pas la commande de 22h55. Il sert le client. Un entrepreneur est soucieux de la satisfaction du client » (Franchiseur, Restauration rapide)

Dans l'ensemble, la crise fournit l'occasion aux acteurs, de révéler leurs attentes réciproques en matière de réactivité, ce qui n'est pas sans révéler des désaccords internes aux réseaux de franchise, même si la plupart des personnes que nous avons interrogées, se sont accordé sur le partage des tâches et des responsabilités ; un des franchisés le résumant ainsi :

« Il faut qu'il y ait un équilibre, que le franchisé sente une certaine liberté. C'est lui qui prend les risques et qui investit. Mais il faut aussi une cohérence dans le réseau, donc des règles et une maîtrise du réseau avec une bonne communication. » (Franchisé, Alimentation spécialisée)

2. LA REACTIVITE COMME PROCESSUS

La réactivité n'est pas seulement un ensemble de leviers d'action mis en œuvre consécutivement à un choc externe. Elle n'est pas, en d'autres termes, qu'un résultat, c'est-à-dire un ensemble de solutions à la crise. Elle est également un processus, et plus précisément un processus de décision collectif, dont l'issue est l'application d'un ensemble d'actions de nature à aider les entreprises à surmonter la crise. Alors que précédemment la réactivité était appréhendée de façon assez statique en termes de répartition des tâches et de partage de territoires, l'appréhension de la réactivité comme processus apporte maintenant une vision plus dynamique.

2.1 LES ETAPES DU PROCESSUS DE REACTIVITE

Les travaux de Simon (1960) sur la prise de décision nous ont servi de fil conducteur pour définir la nature processuelle de la réactivité dans la franchise. Cet auteur indique que la prise de décision est fonction non seulement de critères plus ou moins rationnels de choix, mais

aussi de l'état des motivations et de la perception de l'environnement. Or, cette perception de l'environnement est soumise à des phénomènes de biais, autres que les pertes d'information et les bruits étudiés en théorie de la communication. Les biais dépendent de l'état des motivations à l'instant de la prise de décision mais aussi du rôle et de la place que le décideur occupe dans la structure. Le plus souvent, une solution originelle aura la préférence du décideur et celui-ci cherchera à la confirmer par d'autres moyens. L'approche simonienne initie ainsi une démarche de type « problem solving » fondée sur le triptyque intelligence (quel est le problème ?), modélisation (quelle est la solution ?) et choix (quelle est la meilleure décision ?). Une telle démarche est parfaitement applicable par son caractère universaliste à notre étude sur la réactivité dans la franchise. De fait, nous reprenons les étapes du processus de décision tel que Simon (1960) les a explicitées, en faisant nôtres ses hypothèses sur la rationalité des agents ; soit, une rationalité limitée et procédurale en rupture avec le paradigme néoclassique de la rationalité omnisciente de l'homo economicus.

Si l'on retient que la réactivité est un processus de décision, on peut alors identifier cinq étapes constitutives de ce processus, auxquelles prennent part aussi bien le franchiseur que ses franchisés :

Etape 1 : L'observation de l'environnement et son analyse (Intelligence)

Etape 2 : La réflexion sur les moyens opérationnels à mettre en oeuvre : les imaginer et les conceptualiser (Modélisation)

Etape 3 : La prise de décision et sa diffusion au sein du réseau/du point de vente (Décision)

Etape 4 : L'application des décisions par les franchisés/les salariés des franchisés (Application)

Etape 5 : La vérification et le contrôle de la bonne application des décisions auprès des franchisés/des salariés des franchisés (Evaluation).

La mise en évidence de différentes étapes a le mérite de souligner la dimension temporelle de la réactivité. Face à une crise, la vitesse de réaction semble être un atout majeur qu'il s'agisse tout simplement de sortir de la crise et de ne pas en périr, et au-delà de dépasser les concurrents en convainquant les consommateurs des avantages des nouveaux produits et services proposés. Il est possible que certaines étapes soient rapidement franchies et que d'autres, en revanche, soient plus difficiles à passer. Des inerties et des lenteurs peuvent ainsi être repérées, ce qui permet d'imaginer par la suite les moyens managériaux capables de les dénouer. Ceci est particulièrement vrai dans un contexte interorganisationnel dans lequel la

prise de décision et son application sont partagées entre plusieurs entités indépendantes. De ce fait, certaines étapes prennent plus de temps, car il convient d'obtenir l'adhésion de tous.

2.2. LA REACTIVITE COLLECTIVE AVEC SES COUPS D'ACCELERATION ET SES COUPS DE FREIN

Les franchiseurs et les experts que nous avons interrogés sur la réactivité des réseaux de franchise ont pour beaucoup établi une comparaison entre les points de vente franchisés et les succursales où les managers sont, à la différence des franchisés, des salariés. Dans un système de distribution intégré, les managers salariés des points de vente ont un lien de subordination avec la tête de réseau et appliquent les décisions. Les cinq étapes du processus de réactivité sont contrôlées par la direction de l'entreprise et peuvent de ce fait être mises en œuvre rapidement, sans délai. Dans une forme interorganisationnelle telle que la franchise, certaines étapes supposent d'emporter la conviction des franchisés, ce qui peut ralentir le processus de réactivité du réseau notamment à l'étape n°3 de la prise de décision proprement dite.

« Dans un magasin intégré, l'ordre est donné et appliqué. Dans un magasin franchisé, la décision est prise et là il faut convaincre nos franchisés que c'est la bonne décision et qu'ils s'approprient cette décision, qu'ils la mettent en place en magasins. Ce qui n'est pas le cas dans les magasins intégrés. » (Franchiseur, Grande distribution alimentaire)

Rappelons que les franchisés sont des commerçants indépendants. Ils sont propriétaires de leurs fonds de commerce, financent l'ensemble des investissements liés à leurs points de vente, et sont des créanciers résiduels : après rémunération de leur franchiseur (droits d'entrée et redevances principalement), le profit dégagé par leur entreprise leur revient intégralement. S'ils ont adhéré librement à un réseau pour bénéficier d'un système de réussite qui a fait ses preuves, en acceptant des contraintes (respect du concept distinctif et savoir-faire, obligations financières, parfois exclusivité d'achat partielle ou totale), ils n'en restent pas moins attachés à leur liberté et leur indépendance. Ils entendent faire valoir et préserver leurs intérêts, d'autant qu'en cas de pertes, ils en assument seuls la responsabilité et les conséquences. Entrepreneurs, les franchisés sont actifs et veulent comprendre. Ils n'appliqueront pas de décisions sans être convaincu de leur bien-fondé. Les franchiseurs doivent en conséquence « vendre » leurs décisions aux franchisés et argumenter sur les actions nouvelles à conduire pour convaincre.

« Je n'imposerai jamais à un client franchisé de mettre en place telle action marketing, je suis obligé de lui vendre cette action. Donc j'ai une phase pédagogique

très forte avec le réseau de franchise. Si demain j'ai un réseau intégré, je ne demande rien à personne, je fais point barre. [...] [Dans une franchise] Quelque fois il faut argumenter. Mais au final, quand la décision est acceptée, il n'y a pas de problème, elle est vraiment "adhérée". » (Franchiseur, Restauration rapide)

« Les franchisés peuvent être indisciplinés. Ils ont une liberté, une autonomie. [...] Ils peuvent dire "bon ben d'accord, je vais voir quand est-ce que je peux le faire" et ne rien faire. Alors que dans un réseau avec une majorité de succursales, les gens obéissent aux ordres. » (Expert, Conseil en développement 3)

De ce fait, des coups de freins à la réactivité apparaissent à différentes étapes du processus, notamment les étapes relatives à la décision (étape 3). Ces étapes supposent de la part du franchiseur discussions et explications pour convaincre les franchisés du bien-fondé des actions envisagées, et cela prend du temps. Le processus est plus long qu'en succursales, pour la plupart de nos interlocuteurs.

« Le réseau de succursales est un formidable TGV. Il suffit de mettre le courant ! C'est la décision du manager [qui fait démarrer le train]. Les wagons vont suivre très vite. [...] La franchise est plutôt une locomotive à vapeur. Il faut expliquer, expliquer encore ... Faire monter la vapeur et après quand le train s'en va, les wagons suivent et suivent longtemps. » (Franchiseur, Services et réparation automobile)

En revanche, une fois que les solutions proposées par le franchiseur ont emporté l'adhésion des franchisés, le processus se poursuit en s'accéléralant. Après la phase n°3 du processus, lente, suit la phase n°4 de mise en œuvre par les franchisés, rapide. Les franchisés, se montrent alors particulièrement motivés pour améliorer leur activité et leur rentabilité grâce aux solutions apportées par les franchiseurs. Ils sont en mesure d'imposer la mise en œuvre des décisions dans leurs points de vente (lien de subordination avec ses propres salariés).

« Une fois qu'il [le franchisé] s'est approprié les engagements qui vont devenir les siens, pourquoi arrêterait-il de les faire ? [...] Une fois que les enjeux économiques et commerciaux sont compris, il n'a pas de raison de s'arrêter. » (Franchiseur, Services et réparation automobile)

« Des salariés seront toujours plus réfractaires au changement qu'un entrepreneur. Je vous dis au final, les deux peuvent être réactifs. » (Franchiseur, Restauration rapide)

3. LA REACTIVITE COMME COMPETENCE

La troisième facette de la réactivité est celle de la compétence qu'on peut définir, à la suite de Sanchez *et al.* (1996) comme la capacité de l'entreprise à associer, à coordonner et à déployer des ressources pour accomplir des tâches. La compétence ne s'échange pas sur un marché

contrairement aux ressources et aux actifs. Elle est « tricotée » au fil du temps par des acteurs qui interagissent les uns avec les autres ainsi qu'avec leur environnement. La compétence relève d'une véritable alchimie entre les connaissances et les savoirs, les pratiques et les savoir-faire, les attitudes et les savoir être (Durand, 2006). En tant que compétence, la réactivité est la capacité d'une organisation à s'adapter rapidement aux changements imprévus et brusques de son environnement économique. Nous avons vu que cela requérait une action éclairée par une phase d'analyse des événements et des risques encourus. La réactivité n'est ni fortuite ni hasardeuse, mais bien au contraire, construite par les acteurs dans un temps long. Le niveau collectif qui est celui de la franchise, met en exergue les savoir-faire organisationnels singuliers du franchiseur en période de crise.

3.1 REACTIVITE ET SAVOIR FRANCHISER

L'approche par les compétences remet en cause les deux explications traditionnelles du succès du système de la franchise : l'une voyant la franchise comme un moyen pour faire face à la rareté des ressources (en capitaux, en capacités managériales) du franchiseur ; l'autre, issue de la théorie de l'agence, comme un mécanisme conduisant le franchiseur et le franchisé à s'aligner sur un même système d'incitations (De Castro *et al.*, 2009). Une telle vision minimise à la fois les processus d'apprentissage dans les réseaux de franchise et la construction d'une sorte de capital relationnel entre les partenaires. Celui-ci est dû à la nature idiosyncrasique des relations entretenues, qui conditionnent la manière de mobiliser les ressources, de les agencer en fonction d'un projet, bien au-delà de la simple réplique d'un concept distinctif et de l'exploitation d'une « recette ». Si la capacité à associer, à coordonner et à déployer des ressources pour accomplir des tâches de différentes natures est incontestable, au plan des achats, du marketing, de la logistique ou de l'agencement des points de vente, la compétence relationnelle à gouverner le réseau, constitue une démarche de première importance, sur un plan stratégique. Cette dernière réclame des savoir-faire organisationnels singuliers, liés à l'ingénierie et au management du réseau, et pouvant être qualifié de « savoir-franchiser ».

El-Akrehi *et al.* (2009) ont répertorié les différents domaines de ce savoir-faire. Ils en ont dénombré huit :

- la codification, la transmission et la réplique comportant les mécanismes de diffusion structurée des savoir-faire métiers (propres au concept commercial) au sein du réseau ;

- le soutien au management des ressources humaines dans les points de vente franchisés ;
- le suivi et le contrôle des unités permettant au franchiseur de s'assurer de la cohérence des méthodes mises en place dans les points de vente ;
- la communication externe portant sur l'image de l'enseigne auprès des clients ;
- l'agilité organisationnelle rendant compte de la capacité du franchiseur à faire évoluer son concept commercial ;
- les achats et la logistique pour ce qui est de la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le réseau ;
- l'accès au financement consistant pour le franchiseur à mobiliser les moyens financiers nécessaires à la croissance du réseau et à aider les franchisés à trouver les capitaux suffisants pour développer leurs points de vente.

Dans cette typologie, l'agilité organisationnelle est ce qui se rapproche le plus de la réactivité que nous étudions dans cet article. Elle fait partie d'un savoir-franchiser qu'il est possible de percevoir comme une méta-compétence c'est-à-dire une compétence à propos de la compétence. En effet, le franchiseur a une compétence commerciale avérée (rappelons que le contrat de franchise repose sur un concept distinctif) et il a aussi (et surtout ?) une compétence à transmettre des savoir-faire éprouvés. Il cherche à intégrer les franchisés dans son réseau en les rendant acteurs de la connaissance et de l'exploitation des savoir-faire en question. Les franchisés ont un rôle à jouer : en apportant leurs propres compétences (sensibilité au terrain, sens du commerce et adaptation à l'environnement local) ils valorisent les savoir-faire du franchiseur et concourent activement au développement d'une réactivité collective qui sera prête à l'emploi en cas de crise.

3.2. LA REACTIVITE COMME COMPETENCE CONSTRUITE

Au delà de la somme des réactivités individuelles, la réactivité collective se co-construit à travers la mise en place de processus d'apprentissage inter-organisationnels qui participent à la constitution d'un capital relationnel entre les partenaires fort utile pour emporter rapidement la conviction en cas de changements opérationnels ou stratégiques nécessités, par un choc externe. L'apprentissage inter-organisationnel, que l'on peut définir par le repérage et la diffusion des meilleurs pratiques au sein du réseau, suppose que le franchiseur ait la capacité de transformer les connaissances tacites provenant des franchisés en connaissances

formalisées qui pourront être disséminées dans l'ensemble du réseau (Lindblom et Tikkanen, 2010). Nombreux sont les exemples d'innovations ou expériences initiées d'abord par des franchisés avant d'être généralisées dans l'ensemble du réseau.

« Bien souvent ce sont des franchisés qui apportent des idées au franchiseur. Le meilleur exemple c'est Mcdo, le big Mac, c'est un franchisé qui l'a inventé (Franchisé, Commerce divers).

« Moi, jeune franchisé, j'ai apporté une idée récemment (un truc tout bête, street marketing, panier en osier, avec des sachets dedans), elle a été diffusée en un mois (Franchisé, Restauration rapide)

L'apprentissage inter-organisationnel passe par la mise en place de routines de partage des connaissances, avec un franchiseur qui capte les innovations en provenance des franchisés, vérifie leur applicabilité à l'échelle du réseau, les codifie, et puis les diffuse à l'ensemble des franchisés (Gillis et Combs, 2009). Il nécessite la mobilisation de ressources spécifiques qui peuvent prendre la forme de comités de dialogue, de réunions régionales régulières, de sessions de formation, d'outils tels que les intranets, puissants pour diffuser des informations (communication Top-down) ou pour les faire remonter à la tête du réseau (communication Bottom-up).

« Il y a des comités franchise marketing et des représentants de franchisés qui sont élus par le réseau. Ils sont là pour soumettre des idées, des propositions qu'on va tester, qu'on va manipuler ensemble, qu'on va ensuite lancer à l'échelon nationale [...] On n'est pas autiste. » (Franchiseur, Restauration rapide)

« A chaque fois qu'une décision stratégique est prise, le réseau est toujours impliqué à un moment donné dans la prise de décision. [...] Lors des réunions régionales, les franchisés nous font remonter ce qui a bien fonctionné ou pas après la saison. Donc c'est un moyen d'être en contact [...], de faire le lien entre le siège et les magasins » (Franchiseur, Alimentation spécialisée)

La confiance joue un rôle capital, facilitant le partage des connaissances et aidant le franchiseur à faire « passer le message » sur le caractère incontournable des transformations du réseau dans l'intérêt des franchisés (Gillis et Combs, 2009). Ceci s'avère extrêmement important en situation de déstabilisation à la suite d'un choc externe. Rappelons que la confiance renvoie à une double dimension : la croyance en l'expertise du partenaire, la croyance en sa loyauté (Ring et Van de Ven, 1992). Le franchiseur qui a su, au quotidien, établir une relation de confiance avec ses franchisés, dans une attitude d'écoute et d'empathie vis-à-vis de ses franchisés mais aussi d'autorité charismatique, est plus à même d'encourager les échanges et les processus d'apprentissage inter-organisationnels.

« Le dialogue est naturel avec les franchisés. Il y a des interrogations sur telles ou telles opérations, telles ou telles stratégies. Opération après opération c'est une

question de discussion, de relation de confiance, de relation partenariale. »
(Franchiseur, Grande distribution)

« [Notre méthode pour inciter les franchisés à suivre nos décisions] c'est notre système décentralisé avec des régions et des patrons de régions, charismatiques. A travers des réunions fréquentes avec les franchisés, à travers les instances nationales également, on fait en sorte que la mayonnaise prenne. » (Franchiseur, Grande distribution alimentaire)

CONCLUSION

La crise sert de révélateur. Elle met non seulement en évidence des défauts organisationnels et managériaux mais également la capacité des entreprises à franchir les obstacles. Elle opère une sélection naturelle selon laquelle, pour faire bref, « les bons restent et les mauvais disparaissent ». Elle crée un état de tension qui obligent les acteurs, notamment lorsqu'ils participent à un système d'offre réunissant des entreprises indépendantes au plan juridique et financier, à revisiter leur mode de coopération et à s'interroger sur leur capacité de réactivité collective.

Cette communication avait pour objectif de présenter une réflexion sur la réactivité d'une structure en réseau. Le terrain choisi pour illustrer la réflexion est celui des réseaux de franchise, forme organisationnelle dynamique qui s'est imposée en France, et qui lie par contrat un franchiseur, détenteur d'un concept commercial qui a fait ses preuves et des commerçants franchisés indépendants qui entendent bénéficier de ce système de réussite.

L'analyse de ces différentes facettes de la réactivité dans ce contexte inter-organisationnel a mis en évidence trois principaux résultats :

1) Chacun attend de l'autre qu'il soit réactif dans son domaine en cas de crise sans avoir préalablement défini avec lui de façon explicite le partage des responsabilités en la matière. La notion de contrat psychologique permet de comprendre comment les attentes réciproques délimitent un « territoire » pour ré-agir.

2) Le délai de réaction des acteurs dépend de leur capacité à passer plus ou moins rapidement les différentes étapes inhérentes à la prise de décision collective. Les travaux de Simon sur le processus de décision ont été repris pour identifier les moments où le processus de réactivité s'accélère ou ralentit.

3) Bien que révélée par un événement inattendu, la réactivité collective n'est pas fortuite mais construite dans le temps par les acteurs, sous l'égide de celui qui tient le rôle de pivot, ici le franchiseur. Nous soulignons le rôle central du management du réseau (le savoir-franchiser),

plus particulièrement au travers de la confiance et de la communication, pour impulser un niveau satisfaisant de d'apprentissage inter-organisationnel et de réactivité du réseau.

Des possibilités de prolongement de l'analyse des facettes de la réactivité en contexte inter-organisationnel peuvent être envisagées, dans deux directions. D'une part, dans des secteurs d'activité autres que le commerce. Car si le commerce est un terrain d'investigation privilégié en raison de son obligation d'adaptation permanente au gré de l'évolution des comportements des consommateurs, de nombreux autres secteurs, organisés en structures réticulaires, sont confrontés à des crises et à l'obligation de réactivité. D'autre part, dans des formes inter-organisationnelles autres que contractuelles. Ce sont autant de pistes de recherche futures.

Références bibliographiques

Ansoff, I. (1965), *Corporate strategy*, McGraw-Hill, New York (NY).

Argyris, C. (1960), *Understanding organizational behaviour*. Dorsey Press, Homewood, IL.

Argyris, C., et D. Schön (1978), *Organizational learning: a theory of action perspective*, Addison Wesley, Reading (MA).

Bardin, L. (1998), *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France, Paris.

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

Chandler, A. (1962), *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*, MIT Press, Cambridge (MA).

Cohen, D. (2009), *Vers l'émergence de nouveaux modèles de croissance*, La Documentation française, Paris.

Cohen, E. (2010), *Penser la crise : Défaillances de la théorie, du marché, de la régulation*, Fayard, Paris.

Christopher, M. (2010), *Logistics and Supply Chain Management*, 4ème édition, Financial Times Prentice Hall, Londres.

De Bry, F. et G. Galindo (2007), *Une lecture croisée des théories du contrat psychologique et des parties prenantes : l'exemple des biotechnologies*, *Revue de l'organisation responsable*, Eska, 1 : 2, 34-50.

De Castro, L., Mota, J., et Marnoto, S. (2009), *Toward a relational perspective of franchising chains*, *Service Business*, 3 : 1, 15-30.

Durand T. (2006), « L'alchimie de la compétence », *Revue française de gestion*, 1, n°160, 261-292.

El-Ansary, A.I., et L.W. Stern (1972), Power Measurement in the Distribution Channel, *Journal of Marketing Research*, 4 : 1, 47-52.

El Akremi, A., O. Herrbach, K. Mignonac, et R. Perrigot (2009), Quels sont les savoir-faire sources de l'avantage concurrentiel en franchise ?, Rapport pour le compte de la Fédération Française de la Franchise, Paris, octobre.

Filser, M. (1989), *Canaux de distribution : description, analyse, gestion*, Vuibert, Paris.

Fréry, F. (1998), Les réseaux d'entreprises : une approche transactionnelle, in H. Laroche, et J.-P. Nioche, (éds.), *Repenser la stratégie : fondements et perspectives*, Vuibert, Paris, 61-84.

Gillis, W., et J. Combs (2009), Franchisor strategy and firm performance: making the most of strategic resource investments, *Business Horizons*, 52 : 6, 553-561.

Hunt, S.D. et J.R. Nevin (1974), Power in Channels of Distribution: Sources and Consequences, *Journal of Marketing Research*, 6, 186-193.

Levinson H., C. Price, K. Munden, H. Mandl et C. Solley (1962), *Men, management and mental health*, Cambridge, M.A.A: Harvard University Press.

Lindblom, A., et H. Tikkanen (2010), Knowledge creation and business format franchising, *Management Decision*, 48 : 2, 179-188.

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.

Miles, R. et C. Snow (1978), *Organizational strategy, structure and process*, McGraw-Hill, New York (NY).

Morrison, E.W, et S.L. Robinson (1997), When employees feel betrayed: a model of how psychological contract develops, *Academy of Management Review*, 22 : 2, 226-256.

Paché G. et A. Spalanzani (2007), *La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques*, PUG, Grenoble.

Revue française de gestion (2009), 3 : 193.

Ring, P., et A. Van de Ven (1992), Structuring cooperative relationships between organizations, *Strategic Management Journal*, 13 : 7, 483-498.

Sanchez, R., A. Heene, et H. Thomas (1996), Towards the theory and practice of competence-based competition, in R. Sanchez, A. Heene, et H. Thomas (éds), *Dynamics of competence-based competition: theory and practice in the new strategic management*, John Wiley & Sons, New York (NY), 1-35.

Schein E.H. (1965), *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.

Veran, L. (1991), La prise de décision dans les organisations : réactivité et changement, Editions d'Organisation, Paris.

Voisin, C., S. Ben Mahmoud-Jouini et S. Edouard (2004), Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles, Economica, Paris.