

Pour citer cet article :

Youness QUARAM et Bertrand FAURE, « L'accomplissement du lien social dans le cas d'une station-service d'autoroute en franchise », *K@iros* [En ligne], 3 |

URL : <http://revues-msh.uca.fr/kairos/index.php?id=176>

DOI : <https://dx.doi.org/10.52497/kairos.176>



La revue *K@iros* est mise à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution 4.0 International.

L'Université Clermont Auvergne est l'éditeur de la revue en ligne *K@iros*.

L'ACCOMPLISSEMENT DU LIEN SOCIAL DANS LE CAS D'UNE STATION-SERVICE D'AUTOROUTE EN FRANCHISE

The Accomplishment of the Social Link in the Case of a Highway Self-Service Franchise

Youness QUARAM

IUT de Tarbes

Bertrand FAURE

*Maître de Conférences en Sciences de l'Information et de la Communication, LERASS,
Organicom, Université de Toulouse*

Dans le contexte actuel de travail marqué de plus en plus par la distance et la dispersion géographique, nous essayons dans ce chapitre de comprendre le processus d'interaction entre le management de la distance et l'accomplissement du lien social dans nos sociétés. L'étude se centre sur deux ans de la vie d'une station-service en franchise, afin d'obtenir une compréhension profonde de l'effet du management à distance sur le lien social dans un contexte organisationnel relativement isolé dans le temps et dans l'espace.

In the current context of work increasingly characterized by distance and geographic dispersion, we try in this chapter to understand the process of interaction between the remote management and the accomplishment of the social link in the modern societies. The study centers over two years of the life of a gas station, franchised, to obtain a deep understanding of the effect of the remote managing on the social link in an organizational context relatively isolated in the time and space.

Mots-clés : Management à distance, lien social, réseau de franchise.

Keywords: Distance management, social link, franchise network.

Introduction

Quelle distance relie une station-service à une autre station-service : le nombre de kilomètres indiqué sur la carte, le temps pour aller de l'une à l'autre, ou la fréquence des liens sociaux entre elles ? La propriété de ce type d'organisation est précisément de créer un lien d'uniformité entre des entités distantes spatialement, temporellement

et socialement (Streed et Cliquet, 2008). Les réseaux de franchise (mais aussi la sous-traitance, l'externalisation, les *joint-ventures*) constituent sans doute le cas le plus emblématique d'un modèle de relations interorganisationnelles très développé dans de nombreux secteurs d'activité : distribution, restauration, habillement... (Bradach et Eccles, 1989 ; Parmigiani et Rivera-Santos, 2011). Comment parler le même langage dans toutes les langues avec de parfaits inconnus, telle est bien la prouesse que réalisent quotidiennement celles et ceux qui travaillent pour ces structures connues dans le monde entier. Une franchise McDonald's est une franchise McDonald's, identique à elle-même partout dans le monde, visible de loin grâce à son totem aisément reconnaissable au milieu d'autres totems familiers, tels ceux des stations-service. Tout cela doit tenir ensemble et parler d'une seule voix pour être identifiable. Dans une période de mutation organisationnelle caractérisée par une accélération des dislocations/recompositions spatio-temporelles (LeMoëne, 2004 ; Fauré et Robichaud, 2013) et par une hybridation croissante des sources d'agentivité et d'autorité (Cooren, 2004, Taylor et Van Every, 2014), comprendre comment les liens organisationnels s'hybrident et s'agencent dans le temps et dans l'espace (Taylor, 1993 ; Taylor et al, 1996) devient plus que jamais nécessaire. Comment les liens sociaux se tissent-ils lors des routines de travail des stations-service malgré les distances spatiales, temporelles et sociales propres à ce type d'organisation ? Comment réintroduire de la proximité et de la présence (Pecqueur et Zimmerman, 2002 ; Paquelin, 2011) quand tout est distant de tout : le franchiseur, les franchisés, les stations, les salariés et les clients ?

La première partie met l'accent sur deux niveaux d'hybridation du cadre contractuel de la franchise : un contrat commercial lie le franchisé au franchiseur, et un contrat de travail lie les employés de l'entreprise franchisée au franchisé (Supiot, 2000). Elle montre comment le modèle de la franchise transforme l'indépendance juridique et financière du franchisé en une dépendance économique, et transforme la subordination juridique des employés du franchisé en une subordination de fait ou « parasubordination » au franchiseur (Barthélemy, 2008, 2015) dans le contexte législatif français. La deuxième partie s'appuie sur les résultats d'une recherche doctorale menée au sein d'une station-service franchisée (Quaram, 2014) pour analyser l'accomplissement et l'évolution des liens sociaux dans un tel contexte d'extrême dislocation spatio-temporelle des routines organisationnelles (Quaram et Fauré, 2015). Elle dresse le portrait d'une (inter)organisation emportée, comme tant d'autres, par un tourbillon d'innovations contractuelles, commerciales, et managériales et montre le travail de pionnier accompli par les individus qui la composent pour rapprocher, relocaliser, unifier tout ce que les dispositifs tendent à éloigner, disloquer, diluer.

L'hybridité du cadre contractuel de la franchise

Le modèle contractuel de la franchise est international et s'adapte aux spécificités locales en développant des organisations hybrides. Dans le cas de la France, il est possible de distinguer deux niveaux d'hybridation.

Indépendance *versus* dépendance du franchisé

Dans le cadre de la franchise, le lien qui relie le franchiseur au franchisé est de nature commerciale et les deux parties à l'accord sont indépendantes juridiquement et financièrement (Perulli, 2003). Mais pour que le franchisé soit indépendant, son travail ne doit ni être assujéti à la direction du franchiseur ni supporter des indices de subordination et dans le cas où le travail supporte des indices, ils doivent être non significatifs, sinon le contrat commercial sera requalifié comme contrat de travail.

Cependant, le critère fondamental du choix de la franchise pour un franchiseur est la non-perte de son contrôle et de sa « capacité de gouvernance » (Veltz, 2000) sur l'unité franchisée. Ce qui nous met devant une réelle contradiction : d'une part, la relation de franchise doit être vide de toute subordination ou assujettissement du franchisé au franchiseur, sinon elle est requalifiée comme relation de travail. D'autre part, le franchiseur fonde le choix de « faire faire » (franchiser) au franchisé sur la non-perte de son contrôle. Est-il possible que la relation de franchise concilie les deux volontés ? Autrement dit, le franchisé est-il réellement indépendant ?

Dans le contrat de franchise, le lien social est de nature commerciale et fondé sur la logique du marché. Plusieurs éléments viennent déséquilibrer excessivement le lien social entre le franchiseur et le franchisé en faveur du premier. En effet, le franchiseur et le franchisé échangent des produits et des capitaux, le franchisé gère le point de vente à ses risques et périls et est rémunéré au profit et non par un salaire fixe (statut de créancier résiduel). Cependant, certaines restrictions significatives viennent transformer le lien social de l'indépendance à la dépendance en renforçant le pouvoir du franchiseur et en réduisant la liberté du franchisé. D'une part, la liberté donnée au franchiseur dans la rédaction du contrat (innomé) lui permet d'imposer au franchisé de façon unilatérale des règles et des objectifs sous forme d'obligations contractuelles, ce qui constitue une source de déséquilibre de la relation contractuelle. D'autre part, le contrat commercial permet également au franchiseur de pratiquer sur le franchisé un effet de persuasion ou de menace de non-renouvellement des contrats car aucune clause ne peut forcer le franchiseur à renouveler l'accord de franchise (Allam, 2007). Ainsi, le franchiseur n'aura pas à chercher des motifs de licenciement comme dans le cas d'un manager de point de vente non franchisé.

En plus de ce déséquilibre contractuel en faveur du franchiseur, plusieurs mécanismes de management à distance sont déployés par ce dernier pour observer et aligner le comportement du franchisé à sa volonté.

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) permettent de relier les unités franchisées au franchiseur et constituent un puissant moyen pour suivre et piloter les actions des franchisés à distance sur un espace plus large (Ghantous *et al.* 2013).

Le management par objectif permet au franchiseur de définir *ex ante* les objectifs voulus et d'évaluer *ex post* le résultat par la mobilisation et la conjugaison de plusieurs sortes de proximités (Paquelin, 2011) : des Proximités géographiques temporaires (PGT) correspondantes à des déplacements limités dans le temps du franchiseur

ou de ses représentants (visites régulières des animateurs régionaux et des clients mystères), des Proximités d'Appartenance (PA) sous forme d'interactions régulières très fréquentes sur toutes les actions du franchisé (approvisionnements, livraisons, chiffre d'affaires, propreté du lieu, problèmes techniques et commerciaux, etc.) et des Proximités de Similitudes (PS) qui se manifestent dans le transfert du savoir-faire et la spécificité des actifs investis par le franchiseur.

Ainsi, le franchiseur organise la performance des franchisés à travers un processus dynamique de proximités qui rend son action effective dans l'unité franchisée. En effet, la relation commerciale permet au franchiseur de mettre en œuvre simultanément le management par objectifs et les TIC pour manager à distance les unités franchisées. La mise en concurrence des unités franchisées par comparaisons systématiques des résultats (*benchmarking*) de chaque unité avec l'ensemble des unités qui constitue le réseau devient un mécanisme d'incitation et de pression très puissant. Le franchiseur recourt à différents mécanismes pour organiser un processus dynamique de différentes proximités avec le franchisé, ce qui rend le comportement de ce dernier parfaitement observable et contrôlable par le franchiseur. L'ensemble de ces mécanismes de management à distance utilisés dans le cadre commercial met en échec l'indépendance du franchisé. À travers ces mécanismes le franchiseur gère les points de vente externes de la même manière que ceux qui sont internes. De ce fait, le franchisé équivaut à un manager interne subordonné juridiquement au franchiseur.

La subordination juridique est un critère fondamental de la relation de travail qui se caractérise par l'existence d'un pouvoir directif de l'employeur qui revêt trois formes (Perulli, 2003). Premièrement, donner des instructions à l'employé quant à l'exécution du travail. Deuxièmement, sanctionner d'éventuels manquements. Troisièmement, exercer un contrôle sur le travailleur pendant qu'il travaille. C'est ce que relève l'analyse de la dynamique des proximités organisées par le franchiseur :

- le franchiseur donne au franchisé des instructions relatives à l'exécution du travail : respect du concept et conformité aux méthodes et procédures, exclusivité d'approvisionnement, etc.
- le franchiseur sanctionne d'éventuels manquements : rupture du contrat, non-rétribution de points de vente supplémentaires, etc.
- le franchiseur exerce un contrôle sur le franchisé sur toute la durée du contrat de franchise : animateur réseau, client mystère, TIC, réunions, etc.

Dans le lien social entre franchiseur et franchisé, il y a plus d'instructions, de sanctions et de contrôle que dans la relation de travail. C'est plus qu'une relation hiérarchique. Le franchisé est donc dépendant économiquement du franchiseur. Le droit n'intervient pas pour protéger le franchisé parce qu'il n'est pas considéré comme un contractant faible, mais sur un plan d'égalité, substantielle et formelle, avec le franchiseur (Perulli, 2003). Dans ce sens le droit commercial ne présente pas de protections juridiques pour le franchisé comme le fait le droit du travail qui

protège l'employé par des protections en matière de licenciement, embauche, salaire, horaires, accidents, chômage, etc.

Ainsi, le lien social commercial entre indépendants dans la relation de franchise appartient à une troisième zone. Il n'est ni une relation de marché pure ni une relation de travail pure. Plusieurs recherches qualifient la zone d'appartenance des nouveaux modèles d'organisation des entreprises (sous-traitance, externalisation, franchise, etc.) de zone grise (Supiot, 2008 ; Tinel *et al.*, 2007) où s'exerce de la part du franchisé une certaine « allégeance dans l'indépendance » (Supiot, 2000).

Si l'indépendance du franchisé est remise en échec dans le cadre de la relation commerciale établie avec le franchiseur, comment envisager la relation du travail entre un franchisé dépendant économiquement et ses employés ? Quel lien social établir entre le franchiseur et les employés du franchisé ?

Subordination formelle versus subordination réelle

Après une première transformation du lien social (de l'indépendance à la dépendance du franchisé), le franchiseur procède à une deuxième transformation, celle de la subordination formelle (contractuelle) des employés à leur employeur (franchisé) en une subordination informelle (de fait) des employés à un employeur de fait (le franchiseur). La subordination formelle est une caractéristique fondamentale du contrat du travail qui est défini par la jurisprudence comme une « convention par laquelle une personne, appelée employé ou salarié, s'engage, moyennant une rémunération en argent appelée salaire, à exercer une certaine activité au profit et sous la subordination d'une autre personne, appelée employeur ou patron » (Hatchuel et Segrestin, 2009). L'employé est défini par son état de subordination, il est placé sous les ordres de celui qui le paie par une rémunération fixée à l'avance sans assumer les risques de l'entreprise (Supiot, 2000).

Ces définitions et caractéristiques juridiques du lien social au sein du travail sont fondées sur des textes juridiques très anciens. La jurisprudence de 1930 définit la subordination comme concept essentiel pour la mise en œuvre du droit du travail et de la protection sociale, car elle fixe les conditions d'identification d'une des parties au contrat de travail : l'employeur (Didry et Brouté, 2006). Dans le contexte actuel de mutations des modes organisationnels (externalisation, sous-traitance, franchise, etc.), la multiplication des contrats entre entreprises et la dilatation du lien social font peser une incertitude sur le réel employeur.

En effet, le concept de la subordination comme critère distinctif de la relation de travail doit être précisé en le faisant sortir de son enfermement juridique. Ce concept se comprend à travers deux rôles. D'une part, la subordination est une condition de qualification de la relation de travail : un travailleur est salarié s'il est subordonné, ce qui sert à interpréter une situation ou une relation de travail. Autrement dit, dans le cas de la franchise il faut établir l'existence de liens entre le franchiseur et les employés du franchisé. D'autre part, la subordination est un effet juridique : si un travailleur

est salarié, il est subordonné, ce qui sert à concevoir le rapport juridique à travers les prérogatives (salaire, protections sociales, etc.) que le droit institue (Lyon-Caen, 2006).

À notre sens, c'est le premier volet de la subordination, « L'employé est salarié car il est subordonné », qui est important pour qualifier la relation entre le franchiseur et l'employé du franchisé à travers les mécanismes de management déployés par le franchisé et le franchiseur. Le plus simple est de chercher à voir si les mécanismes de management utilisés par le franchiseur ont un effet sur les actions des employés pour confirmer si une relation de subordination existe entre le franchiseur et les employés du franchisé (l'employé est payé par le franchisé, mais si un lien de subordination existe entre les employés et le franchiseur ce dernier devra les payer par effet juridique, ce que nous ne discuterons pas ici).

Le deuxième volet est constitué des différents mécanismes de management à distance utilisés par le franchiseur. Ces différents mécanismes de management à distance constitutifs de la dynamique des proximités organisée par le franchiseur réduisent le rôle du franchisé à payer les salaires et faire respecter les exigences du franchiseur à travers la prescription des tâches. Nous pouvons donc expliquer le nouveau lien social établi dans le cadre de la franchise entre le franchiseur, le franchisé et les employés de ce dernier de la manière suivante : le franchisé sert simplement de courroie de transmission entre le franchiseur et les employés. Quand, par exemple, le franchiseur dicte les horaires d'ouverture et de fermeture des points de vente, le franchisé traduit cette exigence sous forme de planning et de fiches de postes destinés à des employés qui exécutent les tâches en suivant les prescriptions des procédures et des fiches de tâches pendant l'horaire imparti. Ceci traduit une capacité d'action plurielle, celle du franchiseur qui donne les ordres, celle du franchisé qui transmet les ordres et celle de l'employé qui les exécute.

Cette capacité d'action plurielle rend le lien social complexe. En effet, la pluralité des pôles décisionnels se substitue à un centre de pouvoir unique. L'employé est subordonné hiérarchiquement à un franchisé qui ne détient en réalité qu'une partie du pouvoir (prescrire en détail les tâches et veiller à l'exécution du contrat de travail), alors que, les décisions les plus importantes dépendent du franchiseur qui exerce un pouvoir de fait sur la gestion du personnel. Le lien social se transforme :

Le lien de subordination, qui avait été conçu comme un lien entre deux sujets de droit, se trouve affecté par une dilution du pôle patronal (Supiot, 2000, p. 135).

La reconstitution du lien social à travers la dépendance économique a permis d'identifier un employeur de fait : le franchiseur comme ultime donneur d'ordre. Ce dernier intervient chez le franchisé indépendant juridiquement par des mécanismes d'incitation et de contrôle du comportement et de l'action des employés.

Les employés exécutent les ordres du franchiseur sans qu'il les paie. Le droit se trouve, donc, devant l'urgence de reconceptualiser la subordination à la lumière des modes actuels d'organisation du travail (franchise, sous-traitance, externalisation, joint-venture, etc.) afin d'établir l'effet juridique pour un employeur de fait.

Ainsi, la structure de la franchise permet au franchiseur par l'hybridité du droit commercial et du droit du travail de créer une proximité maximale avec les employés du franchisé sans qu'il soit pour autant responsable de la relation de travail. L'hybridité de la relation de franchise procède par une extension du lien de subordination de l'employé à son employeur (le franchisé) à un employeur de fait (le franchiseur), ce qui met en échec l'unicité et l'indépendance de l'employeur. La section suivante s'appuie sur des données recueillies à l'issue de deux années d'enquête au sein d'une station-service franchisée (Quaram, 2014) pour analyser comment s'accomplissent les liens sociaux entre les divers acteurs de la chaîne de distribution du carburant (État, groupes pétroliers, sociétés d'autoroutes, gérants de stations-service, employés, clients, etc.) ainsi que la dynamique des proximités – PGT, PA, PS – entre eux (Paquelin, 2011).

Accomplissement des liens sociaux et dynamiques des proximités dans une station-service franchisée

Le carburant est un produit incontournable car il constitue la principale source d'énergie et de mobilité : une rupture de stock, un retard de livraison, un tarissement des flux peuvent avoir des conséquences dramatiques pour des millions de personnes. Le secteur de la distribution du carburant est très sensible aux différentes crises (crise pétrolière de 1971, les conflits géopolitiques, les grèves, etc.), ce qui met au premier plan l'importance du produit et des différents agents qui concourent à sa mise en disponibilité pour le consommateur final. En effet, des agents hétérogènes tissent divers liens pour rendre un produit aussi lointain assez proche et l'offrir en continu dans des espaces de distribution ouverts 24 heures/24 où seulement quelques actions des employés des stations-service sont visibles selon le rythme des routines quotidiennes du travail.

La dimension de la distance/proximité prend de l'importance dans le cadre des stations-service par la complexité des liens qui s'imbriquent dans un seul espace : le franchisé qui est censé travailler dans ce lieu en proximité devient distant du fait de sa gestion d'un *cluster* composé de plusieurs stations-service. Ceci l'amène à déléguer ses responsabilités à un manager et à organiser des actions qui doivent être compatibles avec le cadre général fixé dans le contrat de franchise.

Spécialisation des espaces et activation des liens sociaux

La station-service objet de notre étude se trouve dans le sud-est de la France. Elle est construite en 1970 et depuis cette date trois groupes pétroliers se sont succédé à son exploitation selon des contrats de concessions conclus entre ces derniers et la société d'autoroute Vinci. La durée de vingt ans du contrat de concession est passée à quinze ans depuis 2010. Depuis juillet 2006 cinq franchisés se sont succédé à sa gestion : G1, G2, G3, G4 et G5. Leurs présences ne sont pas permanentes et leurs visites ne sont pas régulières.

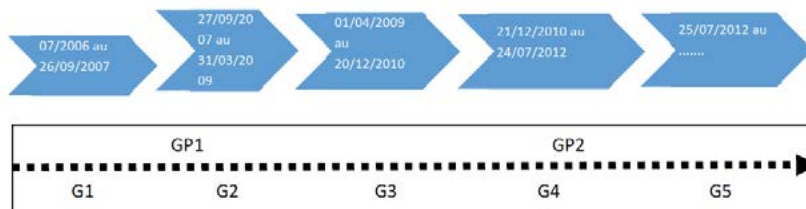


Figure 1 : Chronologie des changements des franchiseurs et des franchises dans la station-service.

Le contrat de franchise qui lie le franchisé au franchiseur pour l'exploitation de la station-service est d'une durée de 3 ans. Les franchisés G4 et G5 confirment cela lors de réunions avec les employés :

Le franchisé G4 :

Nous sommes ici, pour trois ans, notre but est de faire monter cette station dans le classement GP2 et après celle-ci on passera à une autre.

Le franchisé G5 :

Le contrat est un contrat de trois ans, voilà ! On est là pour trois ans.

Au cours de la période observée, nous avons assisté au passage de deux groupes pétroliers et leurs représentants (directeurs et chefs de secteur ou animateurs régionaux), trois franchisés G3, G4 et G5, quatre managers M, M1, M2 et M3 et 28 employés.

L'effectif permanent de la station-service est de dix personnes. Nous avons procédé à une observation systématique des activités et à l'enregistrement des conversations des acteurs qui se déroulent en notre présence pour ne rien manquer des événements de la station-service. Les interactions retranscrites ont été sélectionnées à partir d'un corpus constitué de 502 fichiers audio, enregistrés du 10 juin 2010 au 31 octobre 2012. Ils représentent 789 heures et une minute d'enregistrement. Trois critères ont guidé la sélection : la qualité de l'enregistrement, la représentativité du corpus et la pertinence pour l'analyse.

Ces fichiers ont été écoutés intégralement et 416 séquences audibles et compréhensibles ont été identifiées. Ces séquences sont organisées dans un fichier Excel en fonction de la date, l'heure, la durée, le lieu et les participants et les règles et documents auxquels font référence les participants.

L'espace de la station-service se compose de plusieurs zones : une zone de dépôt, une zone de distribution et une zone de boutique et caisse. Dans chaque zone un ensemble de règles dicte les actions que différents acteurs doivent accomplir lors des routines quotidiennes de travail. L'action hybride résulte d'injonctions différentes. Le franchiseur intervient de plusieurs façons pour activer les liens sociaux en évaluant

les actions effectuées dans chaque zone de la station-service. Prenons par exemple l'espace de la caisse : dans cette zone l'employé doit respecter un ensemble de règles provenant du franchiseur et régissant le rapport avec les clients.

CONTACT		La personne en caisse :	Score	88.37%
porte la tenue	■	ou du partenaire restauration	25	✓
La tenue est propre et en bon état (pas de taches, pas de vêtements abîmés)			25	✓
dit bonjour la première			10	✓
est souriante (sourire naturel)			25	✓
est exclusivement tournée vers vous (ne discute pas avec qqun d'autre en vous servant) et vous regarde dans les yeux quand elle s'adresse à vous			25	✗
vous dit merci			10	✓
vous propose spontanément un reçu			10	✓
dit au revoir ou toute autre formule de prise de congé			10	✓
est rapide et efficace			25	✓
Votre demande spécifique (à préciser en commentaire) est traitée de façon satisfaisante			25	✓
Le contact est agréable (cochez non s'il est neutre)			25	✓

Figure 2 : Évaluation client mystère du rapport employés clients.

L'employé n'est pas libre dans le choix de la tenue du travail. Il doit porter une tenue du franchiseur, qui doit être propre et en bon état. Une des règles importantes dans cette zone est la formule uniforme « Bonjour, au revoir, merci avec le sourire » dite BAM'S que chaque employé doit dire à chaque client qui rentre dans le bâtiment de la station-service.

L'employé vend les produits et propose des ventes additionnelles ou ce qui est appelé dans la station-service « vente active » selon une formulation donnée par le franchiseur : « *Souhaitez-vous profiter de notre offre (p) en boutique ? (p) exclusif pour (x) euros de plus seulement* », ou une formule générale pour toute sorte de produit de la vente active : « *Bonjour, voulez-vous profiter de notre offre spéciale ?* ».

Le franchiseur contrôle la station-service à travers une proximité temporaire (une fois par mois) par le biais du client mystère qui visite les stations-service pour les évaluer sur plusieurs critères parmi lesquels la « vente active ».

L'employé doit proposer l'achat d'un produit de vente active à tous les clients. Pour chaque vente réalisée, il imprime un double de facture et note son nom dessus pour que le manager comptabilise le nombre des ventes actives par employé et les transmette au franchisé qui donnera chaque début de semaine le classement hebdomadaire des ventes des employés et des stations-service du cluster¹. Ce qu'affirme le franchisé G4 dans le texte suivant :

G4 : Nous établissons un classement hebdomadaire sur la vente active par site et, chaque lundi, les quatre sites peuvent comparer leurs résultats.

Enchaînement, non-linéarité et asymétrie des liens sociaux

Plusieurs liens sociaux dans la station-service se manifestent sous forme de relations de délégation bilatérales et réciproques où chaque acteur est obligé contractuellement de faire plusieurs choses sous le regard (proximité géographique) ou à distance (proxi-

1. Le *cluster* se compose de l'ensemble des points de vente gérés par le franchisé.

mité organisée) de la partie cocontractante. Ces relations de délégation se déroulent selon une chaîne linéaire en apparence et deviennent en pratique mixtes, hybrides et permanentes pour assurer le fonctionnement normal de la station-service.

La relation de franchise définit l'accord de collaboration commerciale entre deux personnes juridiquement et financièrement indépendantes. Le franchiseur transmet un savoir-faire, des actifs spécifiques et apporte une assistance commerciale et technique au franchisé. En contrepartie de cet apport, ce dernier verse des redevances pour l'exploitation d'un ou plusieurs points de vente, se conforme au concept et au savoir-faire du franchiseur, et s'approvisionne exclusivement auprès du franchiseur et de ses fournisseurs référencés.

Dans la relation franchisé-manager, le manager dirige l'équipe de travail en répartissant les tâches, l'emploi du temps et gère les conflits entre les membres de l'équipe, traite les caisses, le courrier et les courriels, il commande les produits auprès des fournisseurs et rend compte de ses actions et de tout ce qui se passe à la station-service au franchisé. En contrepartie le franchisé paye les factures, recrute de nouveaux employés et valide les plannings dressés par le manager.

Le manager fait respecter les procédures et les consignes, le planning et la prescription des tâches, l'exécution des tâches : remplir les rayons, ranger, nettoyer, contrôler les produits vendus (DLC et DLV), servir, vendre, entretenir, préparer... Le manager fait le planning en tenant compte des congés accordés et des absences pour maladies ou autre, il achète les outils de travail demandés par les employés, il demande l'intervention des sociétés pour réparer les machines en panne, il corrige les anomalies (produits manquants dans les livraisons ou aux rayons...) signalées par les employés.

Les employés doivent être présents et disponibles pour servir les clients, ils doivent prononcer la formule BAM'S, libérer les pompes au décrochage du pistolet, procéder à l'encaissement, renseigner les clients sur les caractéristiques techniques des produits. Ils peuvent refuser les moyens de paiement (chèque ou carte pétrolière non valide dans la station-service), interdire aux clients de fumer ou téléphoner sur la piste de distribution, faire respecter l'emplacement des véhicules sur les parkings PL et VL.



Figure 3 : Un lien social contractuel

Ce schéma montre une discontinuité de la présence de l'autorité distante (franchiseur et franchisé) et une continuité de la présence du manager représentant du franchisé. L'analyse du lien social bilatéral sous forme d'actions engendrées par d'autres est problématique et dépend du

point de vue de chaque acteur de la station-service.

Les actions constitutives du lien social de la station-service lient différents espaces et temporalités et se font par l'intermédiaire d'acteurs différents (animateur régional, client mystère, etc.) dans le cadre d'un processus dynamique organisant : à proximité permanente du manager, à proximité organisée et proximité temporaire de l'autorité distante (franchisé et franchiseur). En pratique, ces actions sont multilatérales et asymétriques.

Le franchiseur utilise une dynamique organisante des actions des différents acteurs de la station-service. Il contrôle régulièrement et de façon minutieuse l'accomplissement du travail dans la station-service. Il combine la proximité géographique temporaire (PGT), la proximité d'appartenance (PA : nombre d'interactions élevé) et la proximité de similitude (PS : savoir-faire commun) (Torre, 2010).

La continuité de l'activité de la station-service dépend de différentes discontinuités (PGT, PS, PA, changement de franchiseur, de franchisé, de managers et d'employés, etc.). La franchise est un mode organisationnel qui met en jeu des proximités qui brouillent les frontières entre franchiseur et franchisé par les différentes capacités d'action du franchiseur qui débordent sa localisation. Il aménage un espace d'action plurielle : un espace de l'organisation prescrite où l'on fait effectivement ce que l'on veut faire.

Cette étude de l'hybridité du modèle de la franchise dans le cas d'une station-service montre que le lien social entre acteurs locaux et distants peut prendre différentes natures (commercial, salarial) et mettre en relation différents dispositifs selon un processus dynamique (spatio-temporel) de proximités organisantes. L'analyse des capacités d'action présentes dans la station-service étudiée met en lumière les enjeux centraux et actuels du management à distance dans les organisations contemporaines. En effet, l'agir à distance dans les organisations déploie des mécanismes qui visent à remplir un double rôle. D'une part, ils incitent, animent et guident les actions des employés et d'autre part, ils permettent d'observer et contrôler les actions locales. Le lien social, en théorie bilatéral et linéaire, devient en pratique multilatéral, mixte, hybride et évolutif, se constituant à travers des enchaînements complexes, des imbrications de temporalités et de la spécialisation des espaces, permettant la jonction d'actions plurielles pour les employés se trouvant au bout de la chaîne.

Discussion/conclusion

Il ressort finalement de cette analyse de l'hybridité contractuelle du modèle de la franchise l'image d'une marche un peu brutale de l'innovation organisationnelle. Si les chaînes de restauration rapide et de station-service d'autoroute en réseau de franchise existent, c'est qu'elles servent à quelque chose et si leurs points de vente parviennent à satisfaire des milliers de clients par jour avec seulement une poignée d'employés ce n'est pas par la seule ingéniosité des juristes, des économistes et des managers en matière organisationnelle. En amont du droit, des calculs et des structures, il y a

toujours des pratiques, des rencontres, des innovations qui apparaissent, s'installent dans la durée, prennent de l'importance et qu'il faut alors encadrer tant bien que mal parfois au prix de douloureuses remises en question. Le succès des réseaux de franchise comme modèle de relation inter-organisationnel est indéniable malgré les risques tout aussi indéniables que cette évolution fait courir au droit du travail. Toutefois, l'expérience a montré que des conditions de travail dégradées dégradent aussi la relation client par « contagion organisationnelle » (Farland *et al.*, 2008). Les stations-service sont un lieu de vie, une pause appréciée sur l'autoroute des vacances. À moins de remplacer tous les employés par des robots, le cadre de travail doit être à la hauteur de cette qualité de service. Ce ne sont pas des machines, des totems ni des tableaux de bords commandés à distance qui ont construit ce cadre et qui le font (re)vivre au quotidien, mais bel et bien des êtres humains *pour* des êtres humains. De fait, les modèles interorganisationnels de type réseau de franchise sont sans doute en train de devenir le paradigme organisationnel dominant, aidés en cela par l'apparition de technologies de communication plus ouvertes et plus décentralisées (Arnaud et Fauré, 2016).

Aux avant-postes de l'innovation interorganisationnelle et de la recherche du lien-dans-la-distance, les stations-service d'autoroute franchisées sont d'une certaine façon condamnées à l'excellence et donc à une forme d'inhumanité : ventes, satisfaction, sécurité, hygiène... tous les indicateurs doivent être verts. En retour, elles bénéficient d'un approvisionnement de qualité, livré dans les 24 heures par simple requête sur un logiciel de gestion fourni clé en main par le distributeur pétrolier franchiseur et d'un immense totem et toutes les installations qui vont avec : pompes, magasin, bar, caisse, réserve, cuves, parkings, espaces verts, déchetterie. Tout cela est conçu pour être utilisé et entretenu avec le minimum d'effort par le moins de monde possible afin de satisfaire de mieux en mieux des clients de plus en plus pressés et exigeants. Une station-service d'autoroute est à la station-service de quartier ce que le navire de guerre est au bateau de pêche : il va plus loin, il réagit plus vite et il ne tombe pas en panne au mauvais moment. En contrepartie il explore des territoires plus dangereux et navigue sur des eaux plus troubles : son équipage doit y être préparé. La chaîne qui relie toutes les stations-service, le lien organisationnel qui uniformise leurs pratiques (Streed et Cliquet, 2008) ce sont les prix des carburants affichés sur les totems des différentes franchises, s'observant, se défiant, de part et d'autre de l'autoroute dans une parade de chiffres à laquelle toutes les autres activités du réseau sont assujetties et subordonnées. La station-service est ouverte dès lors que les prix s'éclairent et clignotent sur le totem ; elle ferme dès que leur lumière s'éteint. Ces prix doivent être les mêmes que ceux affichés à la pompe et que ceux facturés à la caisse. Toute modification doit être simultanée, immédiate et ultérieurement prise en compte dans le calcul des résultats comptables. La robustesse de ce chaînage et sa réactivité (inter et intra) organisationnelle sont au cœur de la performance des stations-service et des réseaux de franchise en général. L'erreur n'est pas permise : un totem éteint veut dire « station fermée » pour les clients et donc manque à gagner pour la franchise.

L'extraordinaire performativité de cet *acte de calcul* illustre à merveille le rôle que peuvent jouer les chiffres dans l'unification et l'uniformisation des liens organisationnels à travers le temps et l'espace (Fauré et Gramaccia, 2006). De même que les alpinistes de l'expédition Darwin lâchés par leurs instruments de calcul des distances et des temps qui continuent l'exploration d'un territoire inconnu en utilisant « le vol d'oiseau » comme unité de mesure de leur progression journalière (Musca, Fauré, et Rouleau, 2013), les réseaux de franchise ont un besoin vital d'une unité spatio-temporelle commune pour explorer des territoires organisationnels inconnus sans se perdre dans les hybridations locales et les décalages horaires. Les stations-service d'autoroute offrent un remarquable exemple d'uniformisation des pratiques derrière des chiffres qui ne font pas débat au moment où ils sont utilisés (le prix ne se négocie pas à la pompe). Les prix s'affichent et tout le monde s'y soumet. Stupéfiante prouesse quand on y songe que le spectacle de ces symboles numériques lumineux au rythme desquels s'éveillent et s'endorment des milliers d'êtres humains de par le monde. S'il est vrai que les relations interorganisationnelles se développent non seulement par *co-exploitation* mais aussi par *co-exploration* (Parmigiani et Rivera-Santos, 2011), alors les gérants et les employés des stations-service d'autoroute – et plus largement des réseaux de franchise – peuvent être comparés à de véritables explorateurs des formes organisationnelles (et non de simples exploitants), des pionniers anonymes dont la contribution au succès de ce mode d'organisation a été, et est sans doute encore, sous-estimée par le management. Les routines d'un réseau de distribution de carburant (Quaram et Fauré, 2015) sont aussi riches et complexes que celles d'un réseau de livraison d'équipements ménagers (Arnaud et Fauré, 2016) : elles n'existent qu'à condition d'être source de flexibilité et de changement (Feldman et Pentland, 2003), c'est-à-dire qu'à condition d'innover. La franchise est connue pour être une rude école, celle des « forçats de la distribution », mais elle est aussi pionnière dans l'exploration d'hybridations nouvelles, aux limites de l'unité organisationnelle. Sans nul doute alors serait-il intéressant d'en savoir plus sur ces explorateurs et leur vision de l'innovation organisationnelle.

Bibliographie

- ALLAM, Dalila (2007), « Droits économiques et franchise dans les transactions de services aux entreprises », Communication à la 8^e journée de l'académie de l'entrepreneuriat : « Entreprendre dans les services aux entreprises : nouveaux enjeux, regards renouvelés », Chambéry, 27 mars 2007.
- ARNAUD, Nicolas et Fauré, Bertrand (2016), « A communicative approach to sociomateriality: the agenticrole of technology at the operationallevel », *Communication Research and Practice*, 2(3), p. 290-310.
- BARTHÉLEMY, Jacques (2015), « Civilisation du savoir et statut du travailleur », *Institut de l'Entreprise*, novembre 2015, p. 5-21.

- BARTHÉLEMY, Jacques (2008), « Parasubordination », *Les cahiers du DRH*, n° 143.
- BONNEVILLE, Luc et Grosjean, Sylvie (2006), « L'«Homo-Urgentus» dans les organisations : entre expression et confrontation de logiques d'urgence », *Communication & Organization*, n° 29, p. 21-46.
- BOUBA-OLGA, Olivier et Grossetti, Michel (2008), « Socio-Économie de Proximité », *Revue d'Économie régionale & urbaine*, n°3, p. 311-328.
- BRADACH, Jeffrey L. et Eccles Robert G. (1989), « Price, authority, and trust. From ideal types to plural forms », *Annual review of sociology*, vol. 15, n° 1, p. 97-118.
- BRADACH, Jeffrey L. (1998), *Franchise organizations*, Boston, Harvard Business Scholl Press.
- CHARRON, Jean Luc et Sépari, Sabine (2014), *Management*, Paris, Dunod, 563 p.
- COOREN, François (2004), « Textualagency: How texts do things in organizational settings », *Organization*, 11(3), p. 373-393.
- DIDRY, Claude et Brouté, Rémi (2006), « L'employeur en question, les enjeux de la subordination pour les rapports de travail dans une société capitaliste », in Héloïse Petit, et Nadine Thèvenot (dir), *Les nouvelles frontières du travail subordonné*, Paris, La Découverte, p. 47-70.
- FAURÉ, Bertrand et Robichaud, Daniel (2013), « Les approches communicationnelles, discursives et langagières des organisations. Genèse et convergences d'un dialogue », *Sciences de la Société*, n° 88, p. 3-20.
- FAURÉ, Bertrand et Arnaud, Nicolas (2014), *La Communication des organisations*, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».
- FAURÉ, Bertrand et Gramaccia, Gino (2006), « La pragmatique des chiffres dans les organisations : de l'acte de langage à l'acte de calcul », *Études de communication*, n° 29, p. 25-37.
- FELDMAN, Marta S. et Pentland, Brian T. (2003), « Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change », *Administrative science quarterly*, vol. 48, n° 1, p. 94-118.
- FOUCAULT, Michel (1984), « Des espaces autres » (conférence au Cercle d'études architecturales, 14 mars 1967), *Architecture, Mouvement, Continuité*, n° 5, p. 46-49, article également publié dans *Dits et écrits, tome 2 : 1976 - 1988*, Paris, Gallimard.
- GHANTOUS, Nabil, Chameroy, Fabienne, Léo, Pierre-Yves et Philippe, Jean (2013), « L'internationalisation des réseaux de franchise. Processus et clefs de succès », Rapport d'étude, Paris, Fédération française de la franchise, 243 p.
- HANDY, Charles (1995), « Trust and the virtual corporation », *Harvard Business Review*, vol. 73, n° 3, p. 40-50.
- HATCHUEL, Armand et Segrestin, Blanche (2009), « Subordination formelle, subordination réelle : Quand le contrat de travail cache l'entreprise », forum de la régulation 2009, Grenoble.
- HERTEL, Guido, Geister, Susanne et Konradt, Udo (2005), « Managing virtual teams : A review of current empirical research », *Human Resource Management Review*, n° 15, p. 69-95.

- LATOUR, Bruno (2012), *Enquête sur les modes d'existence, une anthropologie des modernes*, Paris, La Découverte, 498 p.
- LÉON, Emmanuelle (2005), « Le management à distance : Résultats d'une étude exploratoire », *Revue internationale sur le travail et la société*, vol. 3, n° 2, p. 114-144.
- LE MOËNNE, Christian (2004), « La communication organisationnelle à l'heure de la dislocation spatio-temporelle des entreprises », *Sciences de la société*, n°62, p. 209-224.
- LYON-CAEN, Antoine (2006), « Droit du travail, subordination et décentralisation productive », in Héloïse Petit et Nadine Thèvenot (dir), *Les nouvelles frontières du travail subordonné*, Paris, La Découverte, p. 87-97.
- McFARLAND, Richard G., Bloodgood James M. et Payan Janice M., (2008), « Supply chain contagion », *Journal of Marketing*, vol. 72, n° 2, p. 63-79.
- MUSCA, Geneviève, Fauré, Bertrand, et Rouleau, Linda (2013), « Time, space and calculation in discursive practices: insights from the crow's flight chronotope of the Darwin expedition », In François Cooren, E. Vaara, A. Langley & H. Tsoukas (Éd.), *Perspectives on Process Organization Studies*, vol. 4, Oxford, Oxford University Press, p. 125-146.
- PAQUELIN, Didier (2011), « La distance : questions de proximités », *Distances et savoirs*, vol. 9, n° 4 p. 565-590.
- Parmigiani, Anne et Rivera-Santos, Miguel, (2011), « Clearing a path through the forest: A meta-review of interorganizational relationships », *Journal of Management*, vol. 37, n° 4, p. 1108-1136.
- PECQUEUR, Bernard, et Zimmermann, Jean-Benoît (2002), « Les fondements d'une économie de proximités », Document de travail, n° 02A26, GRECAM. [En ligne] URL : http://www.greqam.fr/sites/default/files/_dt/greqam/02a26.pdf
- PERULLI, Adalberto (2003), Le travail économiquement dépendant ou la parasubordination : aspects juridiques, sociaux et économiques, 110 p. [En ligne] URL : http://www.social-law.net/IMG/pdf/parasubordination_report_fr.pdf
- QUARAM, Youness (2014), « Communication organisante et agentivité à distance : le cas d'une station-service en franchise », Doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Université de Toulouse, 481 p.
- QUARAM, Youness et Fauré, Bertrand (2015), « Vers une critique pragmatique du management et de l'évaluation par les chiffres. Une analyse des routines conversationnelles dans un réseau de franchise », *Communication & Management*, vol. 12, n° 2. p. 13-25.
- RALLET, Alain (1999), « L'Économie de Proximités », Communication à l'École-Chercheur INRA, Le Croisic, 8-10 décembre.
- SUPIOT, Alain (2000), « Les nouveaux visages de la subordination », *Droit Social*, n° 2, p. 131-145.
- STREED, Odile et Cliquet, Gérard (2008), « Concept Uniformity. Control Versus Freedom in Business Franchising », in G. Hendrikse, M Tuunanen, J. Windsperger et G. Cliquet (eds.), *Strategy and Governance of Networks, Cooperatives, Franchising, and Strategic Alliances Series*, Heidelberg, Physica-Verlag , p. 205-220.

- TAYLOR, James R. (1993), « La dynamique de changement organisationnel : une théorie conversation/texte de la communication et ses implications », *Communication et organisation*, n° 3, p. 50-93.
- TAYLOR, James R., Cooren, François, Giroux, Nicole et Robichaud, Daniel (1996), « The communicational basis of organization. Between the conversation and the text », *Communication theory*, vol. 6, n°1, p. 1-39.
- TAYLOR, James R. et Van Every, Elisabeth J (2014), *When organization fails: Why authority matters*, London, Routledge, 220 p.
- TINEL, Bruno, Perraudin, Corinne, Thèvenot, Nadine et Valentin, Julie (2007), « La soustraction comme moyen de subordination réelle de la force de travail », *Actuel Marx*, n° 41, p. 153-164.
- TORRE, André (2010), « Jalons pour une analyse dynamique des proximités », *Revue d'Économie régionale et urbaine*, n° 3, p. 409-437.
- VELTZ, Pierre (2008), *Le Nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard, 276 p.
- WEISSEBERG, Jean-Louis (1999), *Présences à distance*, Paris, L'Harmattan, 246 p.