



**HAL**  
open science

# Réflexion sur la recherche d'équilibres entre services centraux et services déconcentrés de l'Etat : quels enseignements tirer des modèles de la mixité statutaire dans les réseaux de franchise ?

Samuel Lagrange

► **To cite this version:**

Samuel Lagrange. Réflexion sur la recherche d'équilibres entre services centraux et services déconcentrés de l'Etat : quels enseignements tirer des modèles de la mixité statutaire dans les réseaux de franchise ?. AIRMAP, 2012, Paris, France. hal-02459454

**HAL Id: hal-02459454**

**<https://hal.uca.fr/hal-02459454>**

Submitted on 29 Jan 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Réflexion sur la recherche d'équilibres entre services centraux et services déconcentrés de l'Etat : quels enseignements tirer des modèles de la mixité statutaire dans les réseaux de franchise ?

S. Lagrange<sup>1</sup> – CRCGM EA 3849 - Université d'Auvergne, IUP Management et Gestion des Entreprises

## Résumé

*De nombreux efforts ont d'ores et déjà été réalisés en matière de modélisation et de méthodes pour ce qui concerne le domaine de recherche du management privé. De nombreux résultats ont été également trouvés dans ce domaine. Le management public est quant à lui un domaine un peu moins développé même s'il existe déjà de nombreuses recherches pertinentes. Nous posons dans le présent travail quelques jalons qu'il serait encore possible de poser afin d'aller encore plus loin. Notamment, nous évoquons la possibilité de répliquer ou du moins d'utiliser les méthodologies du privé et de les appliquer au management public, sous certaines conditions de proximité conceptuelles. Tel est le cas pour ce qui concerne les réseaux mixtes de franchise et le la sphère publique dans sa dimension structurelle, fonctionnelle et de productive. Sont présentés ainsi les éléments permettant la reprise des méthodologies de modélisation : proximité d'objet, proximité de structure, proximité d'enjeux et proximité systémique. Ces derniers éléments amènent ainsi à développer une première approche de la modélisation du système public afin in fine de déterminer la meilleure répartition possible entre services centraux de l'Etat et services déconcentrés de manière à produire au mieux des services publics présentant des caractéristiques d'égalité, de continuité et de mutabilité.*

## Mots Clés

*Management public, Management privé, services publics, réseaux de franchise, systèmes, modélisation, réalisabilité des méthodes, proximité conceptuelle*

## Introduction

Si l'on en croit Bartoli A. (2002), le champ disciplinaire du management public est une recherche en plein essor, connaissant tout de même encore de nombreuses possibilités de développements, soit qu'il existe encore quelques zones peu « défrichées » soit qu'il peut exister des développements intéressants à réaliser en la matière et ce notamment parce que la question de l'appropriation de méthodes issues du management privé est une question qu'il est possible d'investiguer plus avant. Cette dernière affirmation pose cependant la question de la possible répliquabilité des méthodes et des modèles de gestion issus du privé, non seulement à d'autres domaines de l'économie privée mais également à ceux de l'économie publique. Il est possible dans un premier temps de constater qu'il existe une perméabilité des domaines privés et public au regard notamment des concepts utilisés dans l'économie et le management public. Ainsi en termes de caractéristiques économiques des services publics (collectivité et indivisibilité), il est possible de réaliser une lecture de nombre d'éléments appartenant au management privé tel que par exemple

---

<sup>1</sup> [Samuel.lagrange@u-clermont1.fr](mailto:Samuel.lagrange@u-clermont1.fr)

l'image de marque. Au regard de ce premier exemple de fertilisation allant dans le sens public-privé, nous constatons régulièrement et de manière empirique la réutilisation d'outils du domaine privé dans le management public, tels que le contrôle de gestion, le marketing, etc. Il devient naturel à la fois de postuler l'existence d'une fertilisation croisée entre les champs « public » et les champs « privé » et de développer le transfert des modèles du management privé vers le management public. L'exercice tenté dans le présent travail montre alors qu'en raison de la proximité conceptuelle entre deux champs particuliers issus de l'économie publique et de l'économie privée, respectivement les services centraux et les services déconcentrés et la mixité statutaire présente dans bien des réseaux de franchise, il est possible de tirer quelques enseignements des méthodes et modélisations liées à l'équilibre franchise/succursale dans les réseaux de distribution et de les appliquer aux organisations publiques. En effet, nous montrerons qu'il existe une quadruple proximité des deux champs considérés : une proximité d'objet au travers des éléments de concept, d'image de marque des réseaux de franchise et de service public ; une proximité de structure au travers de la mixité statutaire franchise/succursale dans les réseaux et des notions de services déconcentrés de l'état et de services centraux, une proximité d'enjeux au travers des enjeux managériaux des réseaux mixtes de franchise (croissance, uniformité, réactivité locale et adaptation globale) et des grands idéaux de l'action publique devant respecter les principes de continuité, d'égalité et de mutabilité ; une proximité systémique au travers des trois sous-systèmes de la franchise (le sous-système statutaire, le sous-système logique et le sous-système managérial, Lagrange, 2009) et de la notion de sphère publique architecturée autour des éléments de fonction publique, de services publics et de secteur public.

Sur la base de ces observations, nous développerons dans une première partie les éléments liés à la proximité conceptuelle entre les organisations publiques et les réseaux mixtes de franchise, notamment au travers des grands enjeux de la distribution en réseau et des grands caractéristiques des services publics, que ce soit au travers des propriétés de leur production ou de l'acceptation que l'on peut en avoir en ce qui concerne leur consommation par les clients-usagers. Nous nous attacherons ensuite à développer les éléments du modèle de management de la franchise au travers des grands enjeux mis en évidence par Bradach (1998) pour les appliquer au domaine des organisations publiques et de leur management. Enfin, nous concluons sur les différentes pistes de recherche qu'ouvre le présent travail.

## **1. Organisations publiques et réseaux mixtes de franchise : proximité d'objet et proximité de structure**

On oppose traditionnellement dans le cadre de l'individualisme méthodologique et de l'économie capitaliste de marché, organisations publiques et organisations privées. En effet, au-delà de partis pris quasi philosophiques sur la place de l'organisation publique dans l'économie, un consensus minimum depuis Adam Smith (1776) et la « Richesse des nations » semble être acquis : l'Etat a un rôle palliatif et doit produire ce que les entreprises ne sauraient produire sous le signe d'une maximisation de fonctions objectif. Tel est ainsi le cas des services régaliens justice, sécurité,

défense ou même éducation<sup>2</sup>, puisque ces dernières productions sont marquées par des caractéristiques de collectivité et d'indivisibilité, c'est-à-dire qu'il serait impossible de les produire par marginalité et que leur usage ne peut être discriminé par les prix. On est ainsi amené à considérer deux champs distincts : l'économie publique et l'économie privée. Longtemps dissociés dans leurs approches et dans leurs développements, il est possible toutefois de remarquer que ces deux champs présentent une certaine perméabilité, c'est-à-dire qu'il est possible d'utiliser des concepts initialement propres à chacun d'eux pour décrire des situations de l'un ou de l'autre des champs. Dans cet ordre d'idée, depuis les lois Defferre, les politiques de décentralisation en France, les volontés de déconcentration des services centraux de l'Etat, les problématiques budgétaires, qu'elles soient européennes, nationales ou locales, de nombreux outils de gestion initialement utilisés dans les entreprises se voient réemployés dans les organisations publiques (contrôle de gestion, marketing, etc.). De manière symétrique, certains concepts liés aux organisations publiques peuvent être repris avec profit dans les organisations privées et permettent d'apporter un éclairage nouveau. En ce sens, nous avons repris à notre compte (à la suite de Foss, 1999, Curien, 1992, 2000, Cliquet et Pénard, 2002, et N'Guyen et Pénard, 2001) pour analyser les réseaux de franchise, les notions de collectivité et d'indivisibilité afin de décrire la création, le développement et le management de l'image de marque et du concept dans ces réseaux. Ainsi, le concept et l'image de marque d'un réseau de franchise présenteraient des caractéristiques propres aux services publics : tout comme les services régaliens, l'image de marque et le concept au cœur du fonctionnement des réseaux de franchise sont produits sans marginalité et revêtent des caractéristiques de collectivité, lesquelles propriétés engendrent des externalités positives et négatives. N'Guyen et Pénard développent à ce propos l'analogie du déménagement d'un objet lourd engendrant des possibles comportements de passagers clandestins : nul n'est incité – tout comme dans l'usage de nombreux services publics<sup>3</sup> – à faire des efforts pour le développement de la qualité car il est impossible de capturer l'intégralité de la rente liée à l'effort. Ainsi, puisque chacun des points de vente dans un réseau de franchise développe le même produit, chacun d'entre eux bénéficie de l'image de marque positive créée par les autres, qu'importe la qualité qu'il compte réellement mettre en œuvre. De manière symétrique, la mauvaise qualité développée dans un point de vente créera des externalités négatives pour l'ensemble du réseau puisque l'image de marque et le concept sont des éléments collectifs. On montre ainsi que l'une des préoccupations majeures de l'opérateur du réseau est de mettre en place des incitations à développer une qualité conforme au concept (et produire des externalités positives) et à limiter la mauvaise qualité dans les points de vente pour bloquer les externalités négatives. Ce constat est le même en ce qui concerne l'usage des services publics (voir supra) puisque l'Etat doit également inciter les clients-usagers à participer financièrement à la production alors même qu'ils ne peuvent en retirer l'intégralité de la rente, sans quoi la production elle-même pourrait être remise en question. Cette première analogie entre organisation publique et réseaux de franchise est ce que nous appellerons une proximité d'objet, premier élément de justification d'un transfert d'outils possible d'un champ vers l'autre.

---

<sup>2</sup> Smith postule effectivement que l'éducation peut être rangée à côté des autres productions régaliennes. Cette dernière observation n'est pas nécessairement adoptée par l'ensemble des économistes classiques et néoclassiques

<sup>3</sup> En effet, dans de nombreux services publics tels que les transports en commun, l'utilisateur lambda n'est guère incité à contribuer à la production du service en payant un droit d'usage puisque ce paiement sert également aux autres usagers et que sans ce paiement de l'utilisateur lambda, le transport a tout de même lieu puisque les autres usagers, eux, ont pu payer.

Le deuxième élément de proximité concerne une proximité de structure. Afin de développer ce point, il nous semble nécessaire d'aller plus avant dans les explications du fonctionnement des réseaux de franchise. Les éléments d'externalité développés supra amènent à s'interroger sur la manière dont l'opérateur va garantir le bon fonctionnement de son réseau. En la matière, il nous faut renoncer à une forme de manichéisme organisationnel longtemps développé dans les premières analyses des réseaux de distribution sous la forme de franchises ou de succursales et à la suite de Costil et Basi (1998), Cliquet (2000), Cliquet et Pénard (2002) reconnaître que la mixité statutaire (points de vente en franchise et point de vente en succursale dans un même réseau) est la forme la plus répandue dans les réseaux. Lagrange et Cliquet (2002) montrent par exemple que la mise en oeuvre de la pluralité statutaire permet un management efficace du réseau propre à sa pérennité puisqu'elle permet de faire face à des désordres cumulatifs, tandis que Perrigot (2002, 2003) montre que cette pluralité statutaire présente la particularité d'être finalement un avantage favorisant la survie même du réseau. Dans la lignée des réflexions sur la mixité des réseaux de franchise, Brown (1998) montre justement qu'elle est la réponse à un certain nombre de problèmes d'incitations, comme par exemple la limite du système de la promotion hiérarchique. En effet, dans le cadre d'une organisation grandissante, la pyramide hiérarchique est telle que la promesse d'une promotion ne devient plus suffisante pour motiver des employés travaillant sous un système de rémunération indexée sur la performance. La solution préconisée par l'auteur est, à partir d'un certain stade de croissance, de développer l'organisation en franchise de manière à laisser la possibilité aux meilleurs employés de devenir franchisés. Bradach (1998) développe ainsi un modèle où la mixité statutaire est productrice de synergies et de phénomènes de suradditivité puisque permettant de relever au mieux les grands défis des réseaux de distribution (croissance, uniformité, réactivité et adaptabilité globale du réseau, voir infra). L'analogie possible avec les organisations publiques et notamment avec les partenariats public-privé prend ici tout son sens : afin de garantir le bon fonctionnement de l'organisation publique il faut nécessairement trouver « une voie entre relance de l'étatisme et privatisation » (Cliquet, 2002) et par extension entre concentration et décentralisation de la production des services publics au niveau central de l'état. La première voie correspondrait ici au succursalisme et la seconde au franchisage de l'ensemble d'un réseau. Par exemple, la voie de l'étatisme forcé garantirait l'uniformité du service et l'égalitarisme dans l'accès à ces mêmes services mais reposerait la fâcheuse question de la motivation du fonctionariat dans l'accomplissement de cette production. Sur ce dernier point, on pourra, à profit, reprendre les analyses de Jensen et Meckling (1994) sur la nature humaine. Une privatisation effrénée de la production publique poserait à l'opposé la question de la neutralité et des différences de qualité dans le service, fonction des coûts de production et de fait du bénéfice qu'il pourrait être possible de retirer de la vente du service<sup>4</sup>. Un arbitrage entre étatisation et privatisation de la production peut alors, à ce titre, être une source de synergie. Un autre aspect qu'il nous semble important de développer, à la lueur des travaux de Cliquet (2002) à propos des missions du ministère de l'éducation nationale, est l'aspect non plus d'équilibre entre public et privé mais entre centralisation

---

<sup>4</sup> Nous faisons ici référence, mais sans les développer complètement (volontairement) aux problématiques d'indivisibilité et d'absence de discrimination par les prix de l'usage des services publics. Cela étant, nous noterons tout de même les différentes possibilités de privatisation de certains services au travers de l'identification nécessaire et préalable d'activités séparables dans la production de certains services publics. Particulièrement, nous faisons ici référence aux domaines où la notion de réseau est importante : distribution d'électricité, transports publics, etc. Dans ce type d'activité, il est nécessaire de séparer le réseau, son entretien et son développement de l'utilisation : le premier type d'activité réclame économiquement une certaine forme de centralisation tandis que le second type d'activité peut être du ressort de l'économie privée.

et déconcentration. L'auteur, rapporteur parmi d'autres de « l'état en France : servir une nation ouverte sur le monde » (1995), met ainsi en évidence les mouvements d'uniformisation – parfois nécessaires – réalisés par les ministères par rapport aux initiatives locales des services déconcentrés faisant face à des spécificités locale : « On n'oubliera pas de signaler la tendance du MEN à vouloir toujours re-centraliser et uniformiser par le biais de circulaire qui visent à généraliser des initiatives locales prises dans un contexte précis ». Il met ainsi en exergue un nécessaire équilibre. Cela n'est pas sans rappeler le nécessaire équilibre constaté dans les réseaux mixtes de franchise entre l'enjeu d'uniformité et l'enjeu de réactivité locale. Nous développerons plus avant ces éléments en termes de proximité d'objectifs, mais il nous faut d'ores et déjà évoquer que cet équilibre entre les deux enjeux passe par un équilibre entre les succursales – valorisant l'uniformité – et les franchisés – dotés d'une forte réactivité locale.

## **2. Management privé et management public : proximité d'enjeux et proximité systémique**

Le troisième élément de proximité que nous souhaitons mettre ici en évidence est la proximité d'enjeux. Comme évoqué supra, les réseaux de distribution doivent, selon Bradach (1998), relever quatre défis importants, lesquels peuvent être évoqués en termes de croissance nécessaire du réseau, de maintien de l'uniformité du concept dans l'ensemble des points de vente, de réactivité locale des points de vente en termes de spécificités des consommateurs et des concurrents locaux, et d'adaptabilité globale du réseau à la pression concurrentielle. Bradach tente alors de démontrer qu'au-delà d'un débat sur le choix stricto-sensu de la forme statutaire, il est nécessaire de comprendre la mixité comme une volonté délibérée permettant d'atteindre et de relever au mieux ces quatre enjeux managériaux de façon conjointe afin d'assurer une forme de pérennité à l'organisation.

Le premier de ces quatre enjeux, celui de la croissance, doit être compris dans les réseaux de distribution (franchises et/ou succursales) comme un moyen de développement tout à la fois de l'image de marque et de la capacité concurrentielle du réseau (Oxenfeldt et Kelly, 1968), mais également comme un moyen de re-création des incitations des managers salariés (Brown, 1998). On notera également que l'atteinte d'une masse critique dans les réseaux (usage ou production) permet d'optimiser des effets club et de bénéficier d'externalités positives (Curien, 2000), tandis que l'atteinte d'une taille optimale permet d'optimiser les coûts managériaux (Lagrange et Cliquet, 2002) ou d'optimiser les coûts d'adhésion (Noam, 1991). Sur cette base, il est également établi qu'un dépassement de la taille supposée optimale du réseau engendre des phénomènes d'encombrement et des externalités négatives (Lagrange et Féliès, 2004). Le parallèle avec les organisations publiques peut se réaliser, ici, sur la base notamment de la nécessaire atteinte d'une masse critique dans la production d'un service afin de garantir l'universalité du service et de son accès. Comment garantir, en effet, une équité dans la justice, dans la sécurité, dans l'éducation, etc. si le service n'est pas produit sur l'ensemble d'un territoire ? Autrement dit, il est nécessaire d'atteindre un certain volume de production afin de respecter ce grand principe d'égalité dans l'accès. En outre, compte tenu de ce dernier élément, il nous paraît fondé de redéployer une analyse en termes de coûts : la nécessaire universalité dans l'accès aux services publics, si elle rend obligatoire la production uniforme sur un territoire complet du service public, pose la question du coût moyen et de la recette moyenne, et à tout le moins la question de la rentabilisation économique du service public. S'il est toujours délicat de poser la question de cette rentabilité, il est possible au moins de s'enquérir d'un équilibre économique ou d'un équilibre social de la production des services publics : à partir de combien

d'usagers le service public dégage un équilibre économique ou produit des externalités négative (engorgement) ?

Le deuxième enjeu managérial mis en exergue par Bradach (1998) est l'enjeu d'uniformité. Tout à la fois trivial et complexe, ce défi de l'uniformité du réseau reflète l'idée que les phénomènes d'externalités (et notamment celui des externalités positives), d'image de marque ne peuvent être obtenus que parce que l'ensemble des points de vente du réseau met en œuvre le même concept (Cave et Murphy, 1976). Nous remarquerons à cet endroit que l'uniformité du réseau est un élément propre à rassurer le consommateur et est même indispensable à la fréquentation des points de vente (Oxenfeldt et Kelly, 1968 ; Michaud-Trevinal, 2005). Nous noterons ici que le management de l'uniformité et son maintien est plus efficace dans les réseaux présentant une certaine mixité statutaire. Du point de vue des organisations publiques, des services publics, et des éléments de proximité avec les réseaux de franchise, nous noterons que l'une des caractéristiques fondamentale des services publics, proche de l'uniformité, est l'égalité, ce qui suppose que tous les usagers doivent être placés dans une position d'égalité face aux services publics, sans discrimination ni avantage. Ce dernier principe, s'il est un élément de justice, est inscrit également dans le fonctionnement même de certains services régaliens comme la justice et la sécurité, tout comme l'uniformité peut l'être pour les réseaux de franchise. Logiquement, et dans la continuité des développements précédents, nous pouvons évoquer le fait que cette égalité d'accès est possible et même renforcée par des éléments de déconcentrations au niveau local des politiques et actions nationale.

Le troisième enjeu managérial développé par Bradach (1998) en ce qui concerne les réseaux de distribution (et notamment les réseaux mixtes de franchise) est le défi de la réactivité locale. Il s'agit ici principalement de permettre au réseau et plus spécifiquement au point de vente de s'ancrer dans un tissu concurrentiel local de manière à satisfaire pleinement la clientèle et à faire face aux conditions locales de production et de consommation. Cette réactivité locale des points de vente est rendue nécessaire au regard notamment des différences culturelles des consommateurs dont il faut tenir compte afin de réussir l'implantation elle-même du point de vente et de son activité<sup>5</sup>. Ce défi est notamment relevé grâce à l'existence de la mixité statutaire et à la présence de franchisés dans le réseau, des derniers étant considérés comme des virtuoses de la réactivité. Spécifiquement, il s'agit là de ce que Bradach appelle le « *local learning process* » : puisque les opérateurs ne peuvent acquérir la connaissance locale des territoires par le biais des succursales qu'ils doivent manager de manière centralisée pour protéger l'image et le concept du réseau, ils ne peuvent avoir accès aux données caractéristiques des marchés locaux que par l'intermédiaire des franchisés dont la nature entrepreneuriale ne peut que pousser vers cette réactivité (Paswan et Wittmann, 2009). Le parallèle avec les organisations publiques peut ici se faire sur la base des observations de Cliquet (1995, 2002) en matière de production du service public d'enseignement<sup>6</sup>. L'auteur, par exemple propose, pour faire face aux dysfonctionnements qu'il est possible de constater, de recentrer les missions des services centraux sur trois éléments principaux : (1) le système d'information, d'évaluation, de pilotage et de régulation, (2) la définition des normes et des programmes, (3) la maîtrise de la qualité et la conception d'une politique nationale. Il propose également de déconcentrer aux niveaux

---

<sup>5</sup> On notera ici et par exemple le comportement exemplaire de la restauration rapide pour ce qui est de son implantation réussie en France au travers de la prise en compte de l'existence d'une gastronomie française et d'une reconnaissance des appartenances régionales des consommateurs, donnant lieu à la production de sandwich « pyrénéens » ou de recettes au fromage auvergnat....

<sup>6</sup> Nous nous référons ici aux développements d'A. Smith en matière de productions régaliennes

intermédiaires l'adaptation régionale de la politique nationale (enseignement dans les ZEP, l'enseignement professionnalisé, etc.), et de confier une réelle autonomie des établissements en termes de communication, de recrutement de personnels ATOS ou même de personnels pour des travaux pointus<sup>7</sup>. La réactivité locale est ainsi ici de l'ordre des services déconcentrés de l'état, tout comme les franchisés pouvaient être considérés comme les « champions » de cette même réactivité. Selon Bradach (1998), sur la base (entre autre) de cette réactivité locale des points de vente doit pouvoir servir l'enjeu d'innovation (i.e. adaptabilité globale, cf. infra) en veillant toutefois à la répliquabilité effective de cette réactivité et en se méfiant de la tentation de la généralisation. Nous faisons référence notamment et par exemple aux expériences infructueuses de la restauration rapide<sup>8</sup>. Pour ce qui concerne cette tentation de généralisation à partir de la réactivité locale du point de vue des organisations publiques, nous rappellerons simplement les propos de Cliquet (2002) relayés supra.

S'agissant ainsi du dernier enjeu managérial présenté par Bradach (1998) : l'adaptabilité globale du réseau à la pression concurrentielle, il s'agit d'un enjeu d'innovation. Bradach postule que compte tenu de l'évolution des contextes de production, de l'évolution des goûts des consommateurs ainsi que de l'évolution de la concurrence et de la nature des concurrents, il est impérieux de faire évoluer le concept du réseau. Cette adaptabilité ne peut se faire, comme pour les autres enjeux, que sur la base de la mixité statutaire, chacune des formes organisationnelles participant à l'atteinte de ce défi. La proximité d'objectif entre réseaux mixtes de franchise et organisation publique se réalise ici au travers du troisième grand principe des services publics : la mutabilité. Les prestations fournies au public doivent ainsi toujours être adaptées à ses besoins, ce qui suppose qu'elles évoluent quand les besoins évoluent. Dans la mesure où la connaissance des besoins du public ne peut être acquise que dans la proximité de l'usager et de l'organisation publique, il est aisé de concevoir que la prise en compte de ces évolutions n'est autre que le « *local learning process* » décrit par Bradach (1998) et initié par les services déconcentrés de l'Etat, comme énoncé précédemment. Il va de soi que si les conditions sont réunies (effectivité de la généralisation au rang national), cette innovation locale devra être portée au niveau nationale dans la définition de la politique et dans la définition des normes.

Enfin, le dernier élément de proximité qu'il est nécessaire de rencontrer est la proximité systémique. D'après Lagrange (2009), s'il existe de manière évidente un système managérial constitué des 4 enjeux managériaux et des relations qu'il peut exister entre eux, chaque enjeu peut être observé de manière individuelle cependant qu'il est indispensable de tenir compte de la nature systémique des relations entre enjeux et structure statutaire du réseau : l'observation des enjeux et de la mixité doit ainsi se réaliser de manière globale et il n'est pas possible localement de maximiser l'un des enjeux par rapport à la mixité sans tenir compte des autres. Ainsi, un opérateur, s'il cherche à atteindre un fonctionnement optimal de sa structure par rapport au management des quatre enjeux, se doit de tenir compte du taux de mixité atteint et des synergies engendrées par cette mixité par rapport aux enjeux managériaux – eux même liés entre eux et à la mixité de manière complexe (*figure 1*).

---

<sup>7</sup> Le parallèle entre organisation publique et réseaux mixtes de franchise s'en trouve d'autant renforcé : l'opérateur du réseau et ses succursales d'un côté, les services déconcentrés et les franchisés de l'autres... l'ensemble se concevant non pas dans une opposition mais dans la création de synergies.

<sup>8</sup> Voir à ce propos l'expérience infructueuse de KFC et des menus épicés : ces derniers n'étaient pas valable au niveau du concept lui-même cependant que cela était applicable localement



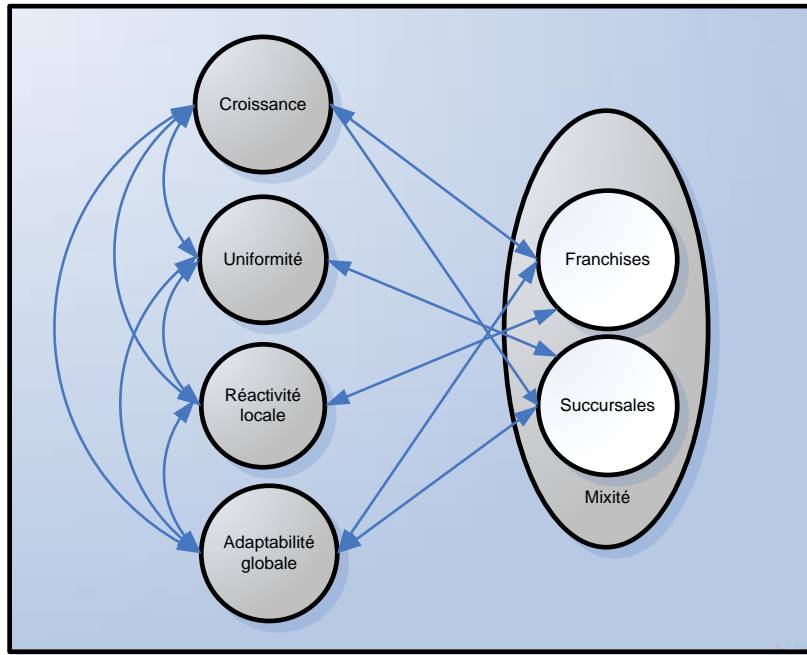


Figure 1. Système managérial

Il est, dans le cadre de la proximité systémique et pour faire suite aux développements précédents, possible de développer ce type d'approche en ce qui concerne les services publics, les services centraux et les services déconcentrés de l'état. Nous aurions alors un système des services publics composé des grands principes et fondements des services publics ainsi que de la décomposition services centraux / services déconcentrés (figure 2).

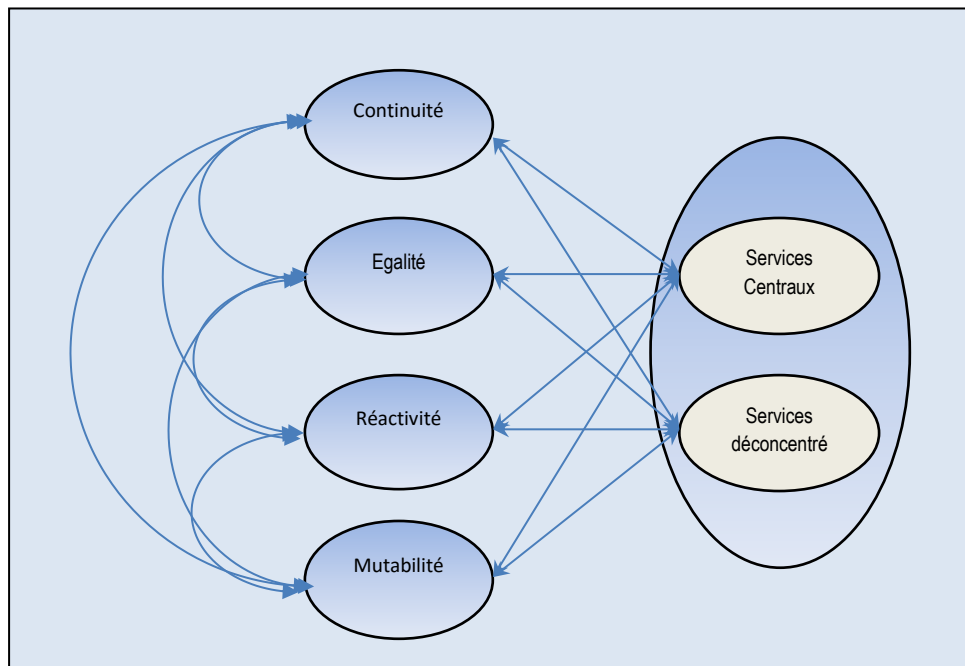


Figure 2. Système des services publics

Pour poursuivre l'analogie entre nos deux domaines, il est possible sur la base des développements de Lagrange (2009) de reconstituer un système général de la mixité statutaire (figure 3) et d'étendre ce même raisonnement aux services publics, à leur moyens de production, et à la structure services centraux/déconcentrés ainsi qu'à la dichotomie privé/public.

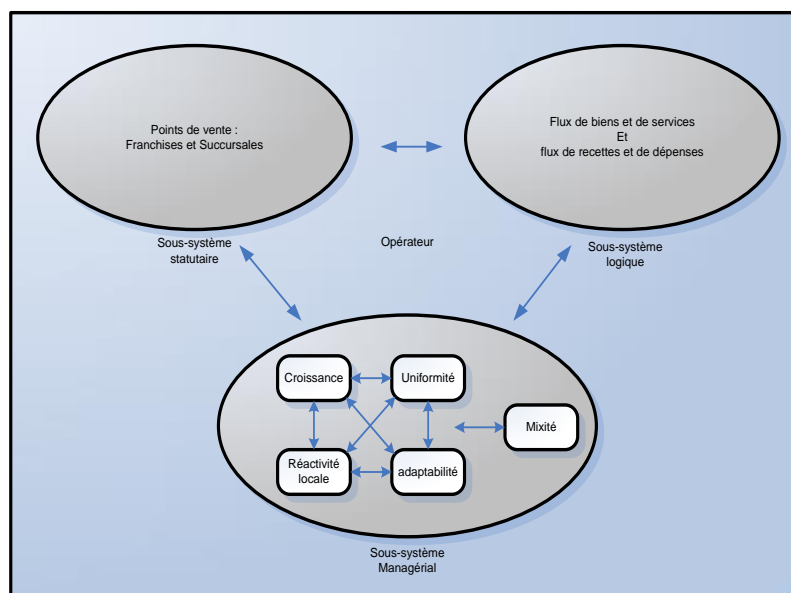


Figure 3. Système de la franchise

Ce système public n'est autre que ce que l'on peut appeler la sphère publique et est constitué par le secteur public qui renvoie à la dimension structurelle, par le service public qui renvoie lui à la dimension politico-culturelle et par la fonction publique qui renvoie à la dimension juridique. Le secteur public serait alors lui-même constitué par l'ensemble des organisations gérées par l'état (centralisées ou décentralisées) qui comprendrait les structures que l'état domine en termes d'objectifs et de moyens (pouvoir de décision) et des structures dont les moyens sont possédés de manière dominante par l'état. Egalement, peuvent être considérées comme des activités de service public un ensemble de prestations fournies à l'usager citoyen dans un cadre de développement et de solidarité sociale, avec les trois grands principes que nous avons déjà évoqués (la continuité, l'égalité, la mutabilité) augmentés de la notion de réactivité. Sur la base de ces critères, il est alors possible de concevoir que les services publics peuvent être exécutés par des structures privées mais rester encadrés par une tutelle ou un contrôle public. La notion de fonction publique renvoie quant à elle au champ juridique des statuts et notamment des statuts des personnels du domaine public (figure 4).

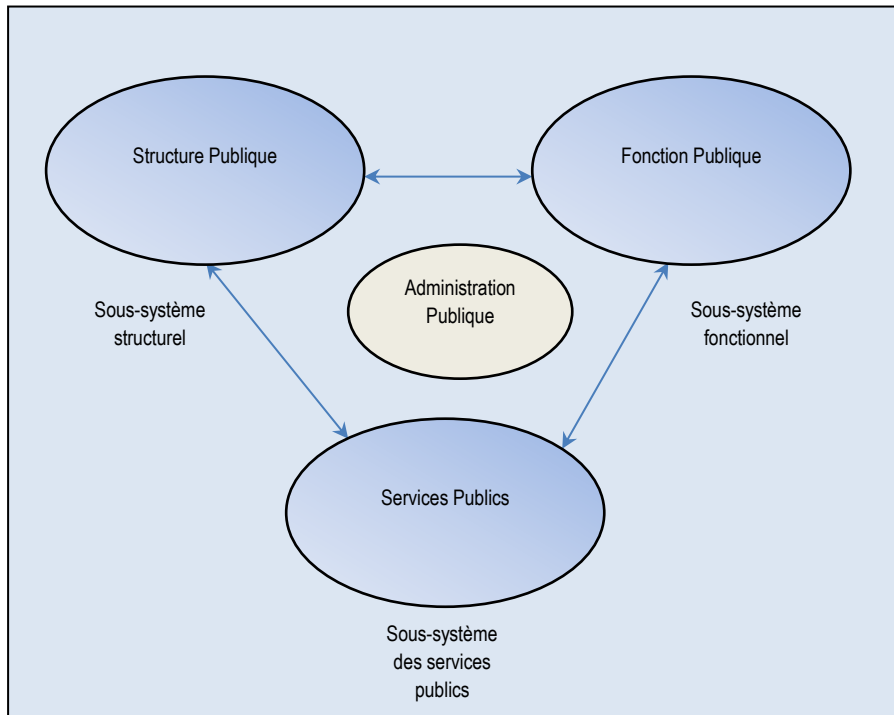


Figure 4. Système de la sphère publique

### 3. Le modèle managérial de la mixité statutaire dans les réseaux de franchise : applicabilité à la concentration/déconcentration des services de l'Etat ?

Suite à notre examen des proximités existantes entre les deux domaines, il nous semble important, d'étudier la répliquabilité de notre modèle managérial des réseaux de franchise et ainsi de développer les grands principes de cette modélisation. Il convient de rappeler ici que cette modélisation du management des réseaux mixtes de franchise est tout d'abord issue des travaux de modélisation systémique de Chabrol, Fénies et Al. (2005), qui réalisent une typologie générale des problèmes de modélisation et notamment en considération des problèmes rencontrés dans les supply chain. Lagrange (2009) en reprend les grands principes pour les appliquer au management de la franchise. Tout comme dans les réseaux de franchise où de grands enjeux doivent être relevés simultanément en prenant en compte les capacités distinctives des formes statutaires, la sphère publique et la production de services publics présente des éléments fondamentaux (que nous avons évoqués précédemment) qui doivent être considérés en prenant en considération organisations déconcentrées et organisations centrales dans ce qu'elles peuvent, en interaction, apporter en termes de continuité, d'égalité, de mutabilité et de réactivité. Il demeure également que chacun de ces types d'organisation se révèle avoir des capacités propre leur permettant de mieux relever chacune de ces particularités des services publics, qui doivent cependant les relever simultanément. Dans la mesure où nous avons montré que nous avons affaire à un véritable système, nous nous proposons ainsi de développer le même type de modélisation que pour les réseaux de franchise.

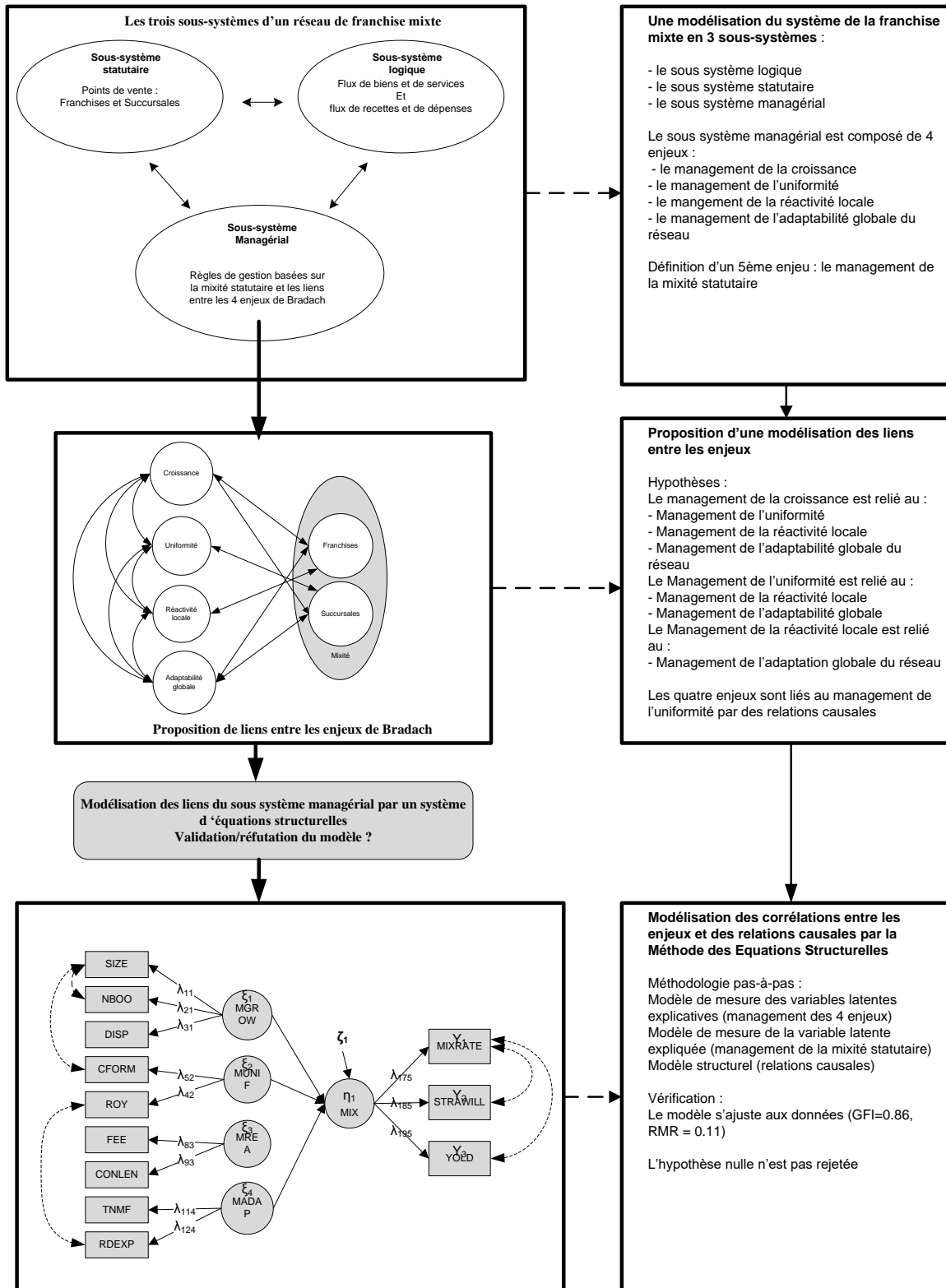


Figure 5. Démarche suivie pour l'élaboration d'un modèle du management de la franchise

A proprement parler, la modélisation employé, correspondant parfaitement à la problématique développée est une modélisation par équation structurelle (SEM), la démarche poursuivie est celle développée dans la *figure 5*.

## Conclusion

Les réflexions menées ici montrent qu'une répliquabilité est possible pour ce qui concerne des méthodologies de modélisation entre deux champs pourtant différents. Cette possible reproduction de méthodes est cependant conditionnée par la réalisation des conditions de proximité que nous avons alors développées dans le présent travail. Ces développements nous amènent alors à conclure sur trois points. En premier lieu, le niveau de complexité dans les réseaux mixtes de franchise et la sphère publique est similaire et permet d'adopter une démarche elle aussi similaire. Ensuite, le problème de la forme statutaire des points de vente peut être rapproché du problème de la concentration/déconcentration des organisations publiques dans le sens où ces différences de forme (et de fond) permettent de manière distinctive l'atteintes d'enjeux managériaux (pour les réseaux) et de remplir des conditions spécifiques pour les services publics. Nous croyons ainsi par exemple que pour un certain nombre de services publics, la proximité entre production et usagers ne peut se faire que par rapport à une déconcentration, et par opposition le bon fonctionnement de certains autres ne peut lui être constaté que dans la concentration.

Ce travail, bien qu'exploratoire, ouvre ainsi la possibilité de poursuivre vers la modélisation complète du système de la sphère publique. Cependant, il mérite ainsi justement d'être approfondi pour effectivement mener vers cette modélisation. Il resterait ainsi et par exemple à valider un certain nombre d'indicateurs constitutifs des caractéristiques des services publics : quelles sont les variables réellement à prendre en compte pour ce qui concerne les caractéristiques de mutabilité, de continuité, etc. ? L'aboutissement d'une telle piste de recherche permettrait peut-être de rationaliser les responsabilités locales et nationales. Dans tous les cas, nombre d'enseignements sont sans doute encore à tirer des efforts de répliquabilité des modèles managériaux issues du champ du management privé...

## Références Bibliographiques

- Bartoli A., (2002), Ouvrir la boîte noire de l'Université Française : une condition nécessaire à son évolution ?, in *Organisation Privées Organisation Publiques*, sous la direction de Gérard Cliquet et Gérard Orange, Université de Rouen, 370p
- Bradach J.L., (1998), *Franchise Organisation*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, p. 61
- Brown Jr WO, (1998), *Transaction Cost, Corporate Hierarchies, and the Theory of Franchising*, Journal of Economic Behavior and Organization, 36, pp.319-329
- Cave R., Murphy W., (1976), Franchising: firms, markets, and intangible assets, *Southern Economics Journal*, 42, pp572-586
- Chabrol M., Féliès P., Gourgand M., Tchernev N., (2005), Un environnement de modélisation pour le système d'information de la supply chain : application au Nouvel Hopital d'Estaing, *Inforsid*, Grenoble, mai
- Cliquet G., (2000), Plural forms in store networks: a model for store network management, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 10, 4, 369-387
- Cliquet G., (2002), Les mission du ministère de l'Education nationale et ses dysfonctionnements ou Comment faire pénétrer le management dans l'administration de l'Etat ?, in *Organisation Privées Organisation Publiques*, sous la direction de Gérard Cliquet et Gérard Orange, Université de Rouen, 370p
- Cliquet G., Pénard T., (2002), *Optimisation de la pluralité statutaire des réseaux de franchise : Proposition d'un modèle d'aide à la décision*, CREREG UMR CNRS 6585, Rapport destiné à la Fédération Française de la Franchise, 94p
- Costil O., Basi O., (1998), la franchise est-elle dépassé ?, *LSA*, n°1577, 26 mars
- Curien N., (1992), *Economie et management des entreprises réseau*, Economica
- Curien N., (2000), *L'économie des réseaux, La découverte*, Paris
- Foss N.J., (1999), Networks, capabilities and competitive advantage, *Scandinavian Journal of Management*, 15(3)
- Jensen M.C., Meckling W.H., (1994), the Nature of the Man, *Journal of Applied Corporate Finance*, Summer 1994, V. 7, No. 2, pp. 4 - 19.
- Lagrange S, Cliquet G, (2002), Technologies de l'Information, coordination des organisations franchisées et limitations des performances managériales : vers une taille optimale des réseaux de franchise ?, *Actes du 5ème Colloque Etienne Thil*, La Rochelle, Septembre
- Lagrange S., Féliès P., (2004), La mixité des réseaux franchisés comme outil de supply chain management de l'opérateur, in Lièvre P., Tchernev N., (2004), *La logistique entre management et optimisation*, Lavoisier, Hermes Science Publications, Paris
- Lagrange S., (2009), Une modélisation systémique du management des réseaux mixtes de franchise : vers un équilibre des pratiques des opérateurs, *Thèse de Doctorat, CREM UMR CNRS 6211, Université de Rennes 1*, 285p
- Michaud-Trévin A., (2005), La multilocalisation commerciale : une tentation totalitaire des enseignes ?, *Actes du 8ème Colloque Etienne Thil*, La Rochelle, Sept.
- Nguyen G.D., Pénard T., (2001), Economie de l'internet et coopération en réseau, *Working Paper, Granitic, CREREG UMR CNRS 6585*
- Noam E., (1991), Network Tipping and the Tragedy of Common Network: a Theory for the Formation and Breakdown of Telecommunication Systems, *Communications et Stratégies*, N°1
- Oxenfeld A.R., Kelly A.O., (1968-69), Will Successful Franchise System Eventually Become Wholly-Owned Chain ?, *Journal Of Retailing*, 44, pp69-83
- Paswan A.K., Wittmann, (2009), Knowledge management and franchise systems, *Industrial Marketing Management*, 38, pp173-180

- Perrigot R. (2002). La pluralité des formes statutaires au sein d'un réseau de points de vente : une application à la survie des chaînes de pizzas en France entre 1987 et 2001. *Sciences de Gestion et Pratiques Managériales*, V. Giard Ed., Economica.
- Perrigot R., (2003), Mixité et survie : une étude des réseaux de franchise présents en France entre 1982 et 2001, *Actes du 19ème Congrès International de l'Association Française de Marketing*, Gammarth, Tunisie, 9 et 10 mai
- Picq J. (1995), *L'Etat en France : servir une nation ouverte sur le monde : rapport au Premier ministre*, La Documentation française, 218p
- Smith A., (1776), *Enquête sur la nature et les causes de la richesse des Nations*, trad. P. Taieb, Paris, Presses Universitaires de France, 1995