



THÈSE / UNIVERSITÉ DE RENNES 1

sous le sceau de l'Université Bretagne Loire

pour le grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE RENNES 1

Mention : Sciences de Gestion

**Ecole doctorale Sciences de l'Homme, des Organisations et de la
Société**

présentée par

Fabrice Cassou

Préparée au CREM, UMR CNRS 6211

Centre de Recherche en Economie et Management Université de
Rennes 1 – Université de Caen

**Les réseaux de
points de vente face
au défi de l'uniformité
du concept : le cas
du commerce
coopératif et associé**

**Thèse soutenue à Rennes
le 1^{er} décembre 2016**

devant le jury composé de :

Véronique DES GARETS

Professeur à l'Université de Tours / *rapporteur*

Gilles PACHÉ

Professeur à l'Université d'Aix-Marseille /
rapporteur

Steve BURT

Professeur à l'Université de Stirling / *examineur*

Karine PICOT-COUPÉY

Maître de Conférence à l'Université de Rennes 1 /
examineur

Gérard CLIQUET

Professeur à l'Université de Rennes 1 / *directeur de
thèse*

Rozenn PERRIGOT

Maître de Conférence HDR à l'Université de
Rennes 1 / *co-directrice de thèse*

Remerciements

Je souhaite remercier mon directeur de thèse, le Professeur Gérard Cliquet, et ma co-directrice de thèse, Dr. Rozenn Perrigot, pour leur bienveillance et leur accompagnement tout au long de ce travail doctoral. Je leur témoigne ma plus profonde gratitude.

Je remercie chaleureusement les Professeurs Véronique des Garets et Gilles Paché, qui me font l'honneur d'avoir accepté d'être les rapporteurs de cette thèse, ainsi que les autres membres du jury, le Professeur Steve Burt et Dr. Karine Picot-Coupey qui me gratifient par leur participation à ce jury de thèse.

Je tiens aussi à remercier l'équipe de l'IGR-IAE de Rennes et du CREM, enseignants-chercheurs, doctorants et personnel administratif, pour avoir contribué à ma reprise d'études en Master et à ce doctorat. Je tiens à remercier particulièrement mes enseignants en *retailing*, en recherche qualitative et quantitative ainsi que Dr. Marie-Christine Gahinet pour ses multiples conseils.

Je souhaite aussi faire part de ma gratitude aux différents répondants des phases qualitatives et quantitatives. Je souhaite particulièrement remercier les trois présidents élus de réseaux ayant fait l'objet d'une étude de cas, Alexandra Bouthelier, déléguée générale de la Fédération du Commerce coopératif et Associé, ainsi que mes différents interlocuteurs de la FCA, pour leur soutien.

J'ai aussi une pensée pour les différents enseignants des établissements qui m'ont donné la chance d'enseigner durant ces années d'études : l'IAE Limoges, l'IUT du Limousin, l'IUT Angoulême, Sup de Co La Rochelle et surtout l'IUT de Bordeaux (site de Périgueux) dans lequel j'ai la chance d'évoluer depuis 2010 et l'IRGO. Je tiens à ce titre à remercier les différents décisionnaires (Dr. Jean-Luc Giraudel, Dr. Benoît Jamet, Pascal Richard,

Gilles Forcet, Pr. Jean-François Trinquécoste, Dr. Alain Rivet, Dr. Imed Ben Nasr, Claudine Chaput et Béatrice Galonnier, notamment), enseignants et personnel administratif côtoyés.

Je remercie aussi les différents enseignants-chercheurs qui m'ont conseillé durant ce doctorat, ceux m'ont donné envie d'exercer ce métier, particulièrement les Professeurs Muriel Fabre-Magnan et Jean-Claude Hélin, ainsi que Dr. Michel Polski pour ses nombreux conseils pour ma reprise d'études.

J'ai une pensée particulière pour mes parents et les nombreuses relectures de ma mère, mes familles bretonnes, pyrénéennes, landaises et périgordines, mes amis et tous ceux qui ont contribué à mener cette thèse à son terme. Enfin, merci à ma compagne Julie pour tout son soutien ainsi qu'à nos enfants, Énora et Antoine, pour leur patience durant toutes ces années.

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre 1 : Fondements théoriques des réseaux de commerce coopératif et associé.....	13
1.1 – Nature des organisations de commerce coopératif et associé	16
1.2 – Le commerce coopératif et associé face au défi « réticulaire » de l’uniformité du concept	44
Résumé du chapitre 1	67
Chapitre 2 : Mise en œuvre de la recherche par l’étude de cas.....	71
2.1 – Étape « Début ».....	77
2.2 – Étape « Sélection des cas »	78
2.3 – Étape « Préparation des instruments et des protocoles »	83
2.4 – Étape « Entrée du champ »	105
2.5 – Étape « L’analyse des données »	111
2.6 – Étape « Développement des explications possibles ».....	113
2.7 – Étape « Comparaison avec la littérature »	115
2.8 – Étape « Final »	115
Résumé du chapitre 2.....	118
Chapitre 3 : L’uniformité du concept dans les coopératives de détaillants, une étude exploratoire.....	119
3.1 – Processus des contrats, des savoir-faire formalisés et des certifications	123
3.2 – Processus des incitations.....	133
3.3 – Processus de persuasion.....	141
3.4 – Processus de confiance	155
3.5 – Processus de l’implication organisationnelle.....	161
3.6 – Processus du contrôle informel.....	169
3.7 – Processus de solidarité	180
3.8 – Processus de mimétisme	208
3.9 – Processus d’enculturation	218
3.10 – Résumé et comparaison des résultats.....	246
Résumé du chapitre 3.....	249

Chapitre 4 : Hypothèses, outils de mesure et méthodologie quantitative	253
4.1 –Formulation des hypothèses.....	255
4.2 – Mise en œuvre des outils de mesure	269
4.3 – Choix de la méthodologie <i>Partial Least Square</i> (PLS) et la collecte des données.....	294
Résumé du chapitre 4.....	309
Chapitre 5 : L’uniformité du concept dans les coopératives de détaillants : une étude confirmatoire	311
5.1 – Analyse descriptive de l’échantillon.....	313
5.2 – Analyse des variables réflectives et formatives	323
5.3 – Évaluation du modèle	344
Résumé du chapitre 5.....	371
Chapitre 6 : Discussion, implications, limites et voies de recherche	375
6.1 – Discussion des résultats de la recherche	377
6.2 – Contributions de la recherche	398
6.3 – Limites de la recherche	421
6.4 – Voies de recherche.....	424
Conclusion générale	431
Références	439
Liste des figures et tableaux	471
Annexes	477
Table des matières	547

Introduction générale

Le commerce organisé, sous forme associée, a des origines qui remontent au moins à l'antiquité grecque¹. À cette époque, le commerce aristocratique s'organisait de deux manières : soit à titre personnel, le noble engageait des hommes pour vendre ses marchandises en son nom (organisation verticale), soit à titre collectif, « plusieurs nobles s'uniss[aient] pour former l'équipage d'un navire et pour aller commercer ensemble » (organisation horizontale) et donc s'associaient pour commercer².

L'entreprenariat est souvent considéré comme une expérience et un défi à titre individuel alors qu'il peut aussi être envisagé dans une perspective collective. Ainsi, les entrepreneurs susceptibles de tenir un commerce ont plus de probabilités d'obtenir de meilleurs résultats en faisant partie d'un réseau plutôt qu'en étant indépendants³. C'est ainsi que les coopératives, qui sont des organisations d'entreprenariat collectif⁴, ont émergé au 19^{ème} siècle⁵. Elles revêtent de nombreuses formes selon leur secteur d'activité : coopératives agricoles, coopératives de production, banques coopératives, coopératives de consommateurs et coopératives de commerçants détaillants. Dans les secteurs de production comme l'agriculture, les coopératives ont été mises en place afin de générer un partage de connaissances techniques ou de faire front ensemble aux fabricants et aux détaillants de produits alimentaires, à qui les agriculteurs vendent leurs produits, lors des négociations. Différents statuts juridiques existent, selon l'objectif et le pays, tout en ayant une gouvernance qui évolue vers plus de professionnalisme⁶. Les secteurs de production, les coopératives de travail associé, de production ou de salariés,

¹ Benedetto B. (1984), Commerce et noblesse en Grèce archaïque. À propos d'un livre d'Alfonso Mele. *Dialogues D'histoire Ancienne*, 10, 1, 99-160. P.101

² Benedetto B. (1984), Commerce et noblesse en Grèce archaïque. À propos d'un livre d'Alfonso Mele. *Dialogues D'histoire Ancienne*, 10, 1, 99-160. P.101

³ Kaufmann P.J. et Stanworth J. (1995), The decision to purchase a franchise: A study of prospective franchisees, *Journal of Small Business Management*, 33, 4, 22-32.

⁴ Bataille-Chedotel F. et Huntzinger F. (2004), Faces of governance of production cooperatives: An exploratory study of ten French cooperatives, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75, 1, 89-111.

⁵ Dortier J.-F. (2016), L'économie coopérative, succès et échecs, *Sciences humaines*, 6, 282, 23-40.

⁶ Bijman J. et Hendrikse G. et van Oijen A. (2013), Accommodating two worlds in one organisation: Changing board models in agricultural cooperatives, *Managerial and Decision Economics*, 34, 204-217.

réunissent des travailleurs qui, soit partagent le même idéal, ou soit luttent pour maintenir « en vie » une entreprise⁷. Lorsque la question de la survie des entreprises est débattue dans les coopératives de salariés, certains auteurs mettent en évidence le manque de dynamisme et de croissance⁸, tandis que d'autres considèrent ces organisations plus fiables à long terme que les organisations capitalistes⁹. Il convient de s'interroger sur le fonctionnement des coopératives dans le secteur des services.

Les banques coopératives ou coopératives de crédit et les coopératives mutuelles d'assurance¹⁰ sont des coopératives de consommateurs dont ces derniers sont à la fois les utilisateurs des services et les propriétaires. Cette forme est très présente en Europe occidentale avec environ 4 000 banques coopératives sur un total de 6 200¹¹. Dans les secteurs agricoles, de production ou financiers, les prises de décisions s'effectuent dans une perspective à moyen ou long terme, en incluant les coopératives. Dans les activités de vente au détail, où la plupart des décisions doivent être prises à court terme, particulièrement lorsque les marges sont faibles, la survie coopérative est un véritable défi.

Les coopératives de consommateurs dans l'alimentaire ont totalement disparu de pays comme la France, mais restent encore actives et très puissantes en Suisse avec Coop, notamment. Au cours des dernières années, de nouvelles coopératives de consommateurs ont émergé dans plusieurs villes comme Paris, Lille et Toulouse en France, où les consommateurs sont à la fois les clients et les employés en travaillant trois heures par mois gratuitement, en

⁷ Bhowmik S. K. et Sarker K. (2002), Worker cooperatives as alternative production systems: A study in Kolkata, India, *Work and Occupations*, 29, 4, 460-482.

⁸ Pryor F. L. (1983), The economics of production cooperatives: A reader's guide, *Annals of Public & Co-operative Economy*, 54, 2, 133-172.

⁹ Monteiro N. P. et Stewart G. (2015), Scale, scope and survival: A comparison of cooperative and capitalist modes of production, *Review of Industrial Organization*, 47, 91-118.

¹⁰ Dortier J.-F. (2016), L'économie coopérative, succès et échecs, *Sciences humaines*, 6, 282, 23-40.

¹¹ Les Echos (2013), Un modèle très européen, 9 août.

s'inspirant du modèle *Park Slope Food Coop* qui existe depuis 40 ans à New York¹² (Foucaud, 2015).

Avec les coopératives de détaillants, il est question de véritables entrepreneurs. Une coopérative de vente au détail se compose de détaillants qui décident ensemble de développer un commerce de détail sous la même enseigne et d'organiser leur système d'approvisionnement et de nombreuses autres activités. Même s'il est difficile pour un client de faire la distinction entre les enseignes coopératives de détail, celles appartenant en propre à l'organisation et celles franchisées, ces trois systèmes, à savoir le succursalisme, le franchisage et les coopératives de vente au détail, sont totalement différents. Le succursalisme nécessite un capital monopolistique ou une concentration financière¹³ avec un fonctionnement pyramidal¹⁴, ce qui n'est pas le cas des deux autres systèmes. Le système de franchise repose sur l'initiative entrepreneuriale d'un franchiseur qui attire les franchisés pour mettre en œuvre son nouveau concept. Dans un tel système, le franchiseur est le décideur de la stratégie du réseau, même s'il doit être en mesure de convaincre les franchisés de suivre les politiques de la chaîne lorsque des changements se produisent. Les deux principales différences entre une coopérative de vente au détail et un réseau de franchise viennent du système de propriété et de partage du pouvoir : 1) chaque coopérateur est copropriétaire de la coopérative ; 2) une coopérative de commerce de détail est un système démocratique d'entreprise où chaque décision est prise de façon démocratique en vertu d'un principe de base : « un homme, une voix ». Ainsi, les coopérateurs ont une plus grande autonomie pour la prise de décision, comparé aux franchisés¹⁵.

¹² Foucaud (de) I. (2015), La Louve, le supermarché parisien qui fera travailler ses clients, ouvrira début 2016, *Le Figaro*, 10 mars.

¹³ Hy M. et Nicolas F. (1983), Pour une définition des commerces et des marchés alimentaires, *Économie rurale*, 154, 35-43.

¹⁴ Bradach J.-L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.

¹⁵ McClintock Stoel L. et Sternquist B. (2004), Group identification: The influence of group membership on retail hardware cooperative members, *Journal of Small Business Management*, 42, 2, 155-173.

Les coopératives de détaillants se retrouvent dans divers secteurs d'activité : alimentation, équipement de la maison, hôtellerie-restauration, immobilier, jouets-puériculture, optique, pharmacie, photo, sports-loisirs, tourisme, etc. Le commerce de gros et de détail représente 16 % du nombre de coopératives à travers le monde, dans plus de 42 pays et génère 605,48 milliards de dollars en 2013¹⁶ (ICA, 2015). Ces statistiques sont relativement comparables à celles des coopératives agricoles qui représentent 27 % des coopératives au sein de 36 pays et 765,75 milliards de dollars (ICA, 2015) et qui font l'objet d'un grand nombre de travaux de recherche. En France, le commerce coopératif et associé représente 7% du Produit Intérieur Brut (PIB), 30,5% du commerce de détail, soit quasiment trois fois plus que la franchise¹⁷. En dépit de ces chiffres conséquents et malgré l'appel de Cotterill¹⁸ pour générer plus de connaissances, les organisations de commerce coopératif et associé souffrent d'une pénurie de recherche. Ceci est d'autant plus important que les coopérateurs sont souvent en concurrence pour gagner des parts de marché au sein du même groupe coopératif¹⁹.

La Fédération du Commerce coopératif et Associé (FCA) assimile les coopératives de détail aux organisations de commerce associé. Paradoxalement à leur importance dans le commerce de détail, la notion de commerce coopératif et associé reste floue sur le plan de la terminologie et de la définition qui en est donnée. Il peut être question de « coopératives »²⁰, « coopératives de commerçants »²¹, « groupements de détaillants »²², de « groupement d'achat

¹⁶ ICA (2015), World Co-operative Monitor 2015 - Disponible sur http://monitor.coop/sites/default/files/WCM_2015%20WEB.pdf (consulté le 18 juillet 2016).

¹⁷ FCA (2016b), Chiffres clés du commerce associé - Disponible sur <http://www.commerce-associe.fr/dossier/chiffres-cles?theme=public> (consulté le 22 juin 2016).

¹⁸ Cotterill R. W. (1985), Retail food cooperatives: Testing the "small is beautiful" hypothesis: Reply, *American Journal of Agricultural Economics*, 67, 2, 330.

¹⁹ McClintock Stoel L. et Sternquist B. (2004), Group identification: The influence of group membership on retail hardware cooperative members, *Journal of Small Business Management*, 42, 2, 155-173.

²⁰ Baron M.-L. (2005), Peut-on rester compétitif sur le marché sans faire appel aux capitaux extérieurs ? Le cas de la coopérative Leclerc, *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, 298, 75-89.

²¹ Holler J. (1997a), Coopératives de commerçants : la genèse, *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, 263, 80-89.

²² Abrard P. et Paché G. (2009), 9. La gouvernance des formes hybrides, un métissage de contrat et de confiance ? Le cas de la grande distribution alimentaire, in Bernard Baudry et Benjamin Dubrion, *Analyses et transformations de la firme*, Paris, La Découverte « Recherches », 193-213.

de détaillants »²³, « groupements de distributeurs indépendants »²⁴, de « groupements d'associés »²⁵, de « groupements (ou coopératives) de détaillants »²⁶ ou de « commerce associé »²⁷.

L'utilisation de « commerce associé » peut revêtir selon les auteurs des sens très différents, qu'il convient d'expliquer. Kotler *et al.*²⁸ utilisent l'expression de commerce associé pour désigner les groupements de grossistes, les groupements ou coopératives de détaillants, les chaînes volontaires ainsi que les franchises. D'autres auteurs englobent les franchises, les chaînes volontaires et les coopératives de détaillants²⁹. Fady *et al.*³⁰ y intègrent la franchise et les groupements d'indépendants. Il en est de même pour Lendrevie et Levy³¹ qui distinguent la franchise des groupements de commerçants au sein des organisations de commerce associé. De manière plus étonnante, la traduction anglaise liée à cette formule de distribution dans le dictionnaire indexé du *Mercator*³² est « *franchise dealership* », habituellement traduit par le système de concession. Dans ce prolongement, Binninger³³ intègre les groupements de détaillants, qu'ils soient de forme coopérative ou associative, et la franchise au sein du commerce associé. Cliquet *et al.*³⁴ parlent de distribution associée et distinguent bien la franchise du commerce associé, lequel est considéré comme une association horizontale. Plus

²³ Parmentelot A. (2004), *La mercatique, stratégie des réseaux*, Éditions Transversal, Mulhouse.

²⁴ Meier O. (2006), Comment les groupements de distributeurs indépendants s'adaptent à la globalisation : une lecture du mouvement E. Leclerc, *Décisions Marketing*, 43-44, 175-190.

²⁵ Durand B. (2009), Mutations logistiques de la cyber-épicerie française : quand les groupements d'associés défient la distribution intégrée, *Logistique & Management*, 17, 2, 51-64.

²⁶ Kotler P., Keller K., Manceau D. et Dubois B. (2012), *Marketing Management*, 14^{ème} édition, Paris, Éditions Pearson Education.

²⁷ Moati P. et Volle P. (2011), L'engagement des distributeurs dans le processus de développement d'une compétence marketing : le cas français entre 1990 et 2010, *Entreprises et histoire*, 3, 64, 102-117.

²⁸ Kotler P., Keller K., Manceau D. et Dubois B. (2012), *Marketing Management*, 14^{ème} édition, Paris, Éditions Pearson Education.

²⁹ Benoun M. et Héliès-Hassid M.-L. (2003), *Distributeurs : acteurs et stratégies*, 3^{ème} édition, Economica, Paris.

³⁰ Fady A., Renaudin V. et Vyt D. (2007), *Le merchandising*, 6^{ème} édition, Paris, Vuibert.

³¹ Lendrevie J. et Levy J. (2013), *Mercator*, 10^{ème} édition, Dunod, Paris.

³² Lendrevie J. et Levy J. (2013), *Mercator*, 10^{ème} édition, Dunod, Paris. P.1065

³³ Binninger A.-S. (2013), *La distribution : Organisation et acteurs - Développement d'une stratégie d'enseigne - Marketing du point de vente - E-commerce et cross-canal*, Paris, Gualino éditeur, Lextenso éditions.

³⁴ Cliquet G., Fady A. et Basset G. (2006), *Management de la distribution*, 2^{ème} édition, Paris, Éditions Dunod.

récemment, Rieucan et Salognon³⁵ distinguent le commerce associé de la franchise et parlent de commerce indépendant organisé. Au regard de ces différentes approches, il sera considéré que le « commerce associé » correspond à une forme d'organisation commerciale revêtant les mêmes objectifs et des moyens très similaires aux réseaux de « commerce coopératif ».

Depuis février 2015, la FCA qui était jusqu'alors intitulée la Fédération du Commerce Associé est devenue la Fédération du Commerce coopératif et Associé. Il n'est plus question d'englober les coopératives de commerçants au sein d'une expression plus large telle que le commerce associé. Cette distinction s'opère avant tout au regard du statut juridique de ces organisations. La forme juridique est majoritairement celle d'une société anonyme coopérative à capital variable de commerçants détaillants à 90%³⁶. Ce statut permet de bénéficier d'une évolution du capital en fonction du nombre d'adhérents et des souscriptions. Les organisations dont le fonctionnement est similaire à celui des coopératives, sans en revêtir la forme, correspondent donc aux réseaux de commerce associé pour lesquels il n'y a pas de statut juridique à proprement parler. Les organisations de commerce coopératif et celles de commerce associé sont donc soumises à des cadres légaux qui peuvent se différencier. De par ce caractère non uniforme, complexe, très évolutif des réseaux³⁷ et une législation différente, certaines organisations peuvent connaître des évolutions très différentes. Par exemple, le groupement des Mousquetaires s'est intéressé aux activités industrielles en amont, fort de soixante-dix usines³⁸.

Dans un souci de simplification, les organisations de commerce coopératif ou associé ne seront pas distinguées, tout comme l'appellation de leurs membres, dénommés : adhérents, associés, coopérateurs ou sociétaires. La Fédération du Commerce coopératif et Associé (FCA)

³⁵ Rieucan G. et Salognon M. (2013), Le recrutement dans la grande distribution : des pratiques ajustées ?, *La Revue de l'Ires*, 76, 1, 45-69.

³⁶ Choukroun M. (2013), *Le commerce associé, Entreprendre autrement pour réussir*, sous la direction de la FCA (Fédération des enseignes du Commerce Associé), Paris, Éditions Dunod.

³⁷ Nilsson J. et Hendrikse G.W.J. (2010), Gemeinschaft and Gesellschaft in Cooperatives, in Tuunanen M., Windsperger J., Cliquet G. et Hendrikse G.W.J. (Eds.), *New Developments in the Theory of Networks: Franchising, Alliances and Cooperatives*, Heidelberg, Physica-Verlag, 339-352.

³⁸ Auvolat M., Chomel C. et Mauger R. (2007), *Quel avenir pour les coopératives d'entrepreneurs ?*, Actes du colloque 2007 de l'ADDES

ne distingue pas non plus ces organisations au fonctionnement similaire mais dont le cadre juridique diffère. La FCA définit cette forme organisationnelle comme un « [r]éseau organisé et contrôlé par des commerçants indépendants, propriétaires des points de vente, qui se sont associés au sein d'un groupement de commerçants, pour mutualiser leurs moyens et développer des politiques communes : achat, enseigne, opérations commerciales, services, ... La structure centrale ainsi constituée est la propriété du réseau »³⁹.

Cette approche contribue à apporter quelques éclaircissements mais ne permet pas de prendre en compte certaines particularités organisationnelles des réseaux telles que définies par Bradach⁴⁰. Comme celui-ci le démontre⁴¹ à propos des réseaux de franchise, les réseaux mixtes (présence conjointe de succursales et de franchises dans un même réseau) permettent de bénéficier des aspects centralisés et décentralisés de deux systèmes différents, augmentant leurs forces et réduisant leurs faiblesses. Ainsi, ces réseaux mixtes semblent plus aptes à survivre et se développer⁴². Cela contribue à expliquer qu'il existe majoritairement des réseaux mixtes et par conséquent très peu de réseaux de franchise « purs »⁴³. Or, les réseaux de commerce coopératif et associé semblent être relativement « purs », excepté quelques situations de mixité temporaire ou à la suite d'un développement international.

Dans un tel contexte, il est possible de se demander comment ces groupes de commerce coopératif et associé font face à l'un des défis les plus importants pour les chaînes de vente au détail comme l'a défini Bradach⁴⁴ : celui de l'uniformité du concept. Ce défi, nécessaire à la survie et au développement d'un réseau de points de vente, correspond à une uniformité de

³⁹ FCA (2016c), Définition du commerce associé - Disponible sur <http://www.commerce-associe.fr/dossier/panorama?theme=public> (consulté le 1 mars 2016).

⁴⁰ Bradach J. L. (1997), Using the plural form in the management of retail chains, *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303.

⁴¹ Bradach J. L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.

⁴² Bradach J. L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.

⁴³ Cliquet G. (2000), Plural forms in store networks: A proposition of a model for store network evolution, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 10, 4, 369-387.

⁴⁴ Bradach J. L. (1997), Using the plural form in the management of retail chains, *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303.

l'offre afin de préserver l'intégrité et la valeur de la marque enseigne⁴⁵, sans pour autant entraver une adaptation efficace au marché local⁴⁶.

L'intérêt de ce sujet de recherche est multiple pour les professionnels du secteur : 1) préserver l'intégrité et la valeur de sa marque enseigne ; 2) mieux se différencier des concurrents ; 3) bénéficier des évolutions du concept pour rester compétitif ; 4) réaliser des économies d'échelle ; 5) éviter les comportements opportunistes au sein du réseau ; 6) renforcer l'attractivité de l'enseigne. Enfin, ce sujet doit permettre de développer les connaissances sur les organisations de commerce coopératif et associé.

La stratégie de standardisation est facilitée lorsque le produit est répliquable uniformément avec la même marque et un positionnement de prix bas tel le cas du *fast food*^{47 48}. À l'inverse, plus les points de vente sont nombreux et dispersés, plus ceux-ci sont hétérogènes⁴⁹. Faire face à ce défi semble donc particulièrement complexe pour des commerçants dans des secteurs d'activité variés, avec des réseaux atteignant parfois plus de 1 000 points de vente dispersés sur l'ensemble de la France et avec une multitude de membres ayant les mêmes droits. La première formulation de la problématique de gestion de ce travail de recherche sera ainsi la suivante : comment des points de vente, organisés sous la forme de réseaux de commerce coopératif ou associé et avec une multitude de copropriétaires de la marque-enseigne, peuvent faire face au défi de l'uniformité du concept ?

Cette recherche se propose d'étudier les influences horizontales, à l'origine du fondement des réseaux de commerce coopératif et associé, la question de leur verticalisation, la nature du lien et du statut entre la « firme » coopérative et ses membres, la dualité du système

⁴⁵ Caves R. E. et Murphy II W. F. (1976), Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets, *Southern Economic Journal*, 42, 4, 572-586.

⁴⁶ Kaufmann P.J., Eroglu S. (1998), Standardization and adaptation in business format franchising, *Journal of Business Venturing*, 14, 69-85.

⁴⁷ Bradach J.L. (1997), Using the plural form in the management of retail chains, *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303.

⁴⁸ Bradach J. L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.

⁴⁹ Guyon H. et Cliquet G. (2009), La segmentation des magasins d'une chaîne : une approche multi-facettes, *Actes du Congrès Étienne Thil*, La Rochelle.

organisationnel réticulaire, la notion d'interdépendance et de synergies. Afin d'éclairer le fonctionnement de cette forme organisationnelle, au regard des connaissances sur les autres formes réticulaires, un examen succinct des points communs et différences avec les réseaux mixtes, succursalistes et franchisés, sera effectué.

Afin de prendre en compte les spécificités des réseaux de commerce coopératif et associé, au regard de la pénurie de littérature dédiée à cette forme organisationnelle, la mise en œuvre d'une approche exploratoire s'avère nécessaire. Elle est organisée de manière séquentielle⁵⁰. La phase qualitative consiste en une étude de quatre cas, parmi les réseaux coopératifs de détail les plus importants au monde^{51 52}. Celle-ci aboutit à un modèle de management de l'uniformité du concept au sein des réseaux de commerce coopératif et associé dans le secteur d'activité à dominante alimentaire. La phase quantitative opérationnalise les différentes variables de ce modèle et le teste auprès de 53 réseaux différents issus des 16 secteurs d'activité identifiés par la FCA.

Ce travail de recherche a pour objectif d'identifier les mécanismes et processus mis en place par les réseaux de commerce coopératif et associé pour faire face au défi de l'uniformité du concept afin de mieux prédire leurs comportements liés à la survie et au développement de leur organisation. Ce travail doctoral doit contribuer à mieux comprendre les organisations de commerce coopératif et associé, et à mieux identifier les spécificités de cette forme de commerce afin de permettre à ces réseaux d'optimiser les processus centralisés, mais surtout ceux, décentralisés et mixtes, qui comportent de nombreuses dimensions informelles, moins perceptibles par nature.

⁵⁰ Creswell J. W. et Clark V. L. P. (2010), *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, 2nd édition, Thousand Oaks, Sage Publications.

⁵¹ Deloitte (2014), Les Champions mondiaux de la distribution 2013 - Disponible sur <http://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/consumer-business/articles/les-champions-de-la-distribution-2015.html> (consulté le 18 juillet 2016).

⁵² ICA (2015), World Co-operative Monitor 2015 - Disponible sur http://monitor.coop/sites/default/files/WCM_2015%20WEB.pdf (consulté le 18 juillet 2016).

Cette recherche est organisée en six chapitres : 1) les fondements théoriques des réseaux de commerce coopératif et associé (chapitre 1) à travers les principes fondateurs « horizontaux », l'évolution vers une verticalisation, l'examen de la nature ambidextre de ces organisations et la possibilité de faire face au défi de l'uniformité du concept sans bénéficier des synergies d'un réseau mixte ; 2) la mise en œuvre de la recherche par l'étude de cas (chapitre 2) avec le développement de la démarche exploratoire qualitative ; 3) l'étude exploratoire qualitative de l'uniformité du concept (chapitre 3) et la mise en évidence de l'existence de neuf différents processus au sein des réseaux de commerce coopératif et associé à partir d'une approche centralisée, décentralisée ou mixte aboutissant à l'élaboration d'un modèle de management de l'uniformité du concept ; 4) la formulation des hypothèses correspondant au modèle proposé, la mise en œuvre des outils de mesure, le choix de la méthodologie *Partial Least Square* (PLS) et la collecte des données (chapitre 4) ; 5) l'étude confirmatoire de l'uniformité du concept au sein des réseaux de commerce coopératif et associé (chapitre 5) à travers l'analyse descriptive de l'échantillon, l'analyse des variables réflexives et formatives et l'évaluation du modèle ; 6) la discussion des résultats de la recherche, les contributions théoriques, méthodologiques et managériales, les limites et les voies de recherche (chapitre 6).

Chapitre 1 :

Fondements théoriques des réseaux de commerce coopératif et associé

Un réseau de commerce coopératif ou associé se crée à partir du moment où des commerçants indépendants se regroupent volontairement pour mettre en place des structures communes qui profiteront aux membres de cette organisation⁵³. Les motivations sont souvent fondées sur des questions économiques et humaines, notamment pour des questions d'échanges de connaissances⁵⁴. L'intérêt d'intégrer un groupement de commerce coopératif ou associé tient à la taille et la pérennité du réseau, son savoir-faire, sa notoriété et ses prix d'achat⁵⁵. La coopérative ou tête de réseau et le futur membre participent chacun au choix de l'adhésion. Les coopérateurs ou commerçants associés doivent correspondre aux critères sélectifs exigés par les organisations et adhérer aux normes du groupe. De son côté, la coopérative doit permettre à ses membres d'atteindre leurs objectifs tout en préservant les siens à court et à long terme⁵⁶. Selon Rousselière⁵⁷, le mode coopératif est le système ayant le plus grand potentiel de développement en raison de sa capacité à résoudre les problèmes spécifiques de rapport entre une tête de réseau et ses membres.

Au départ, les organisations de commerce coopératif et associé ont appliqué les principes organisationnels horizontaux avant de connaître une évolution verticale à la suite de l'intensification de la pression concurrentielle. Comme toute autre forme réticulaire, ces organisations doivent faire face à différents défis afin de se développer et survivre. Le défi qui fera l'objet de ce travail de thèse sera celui de l'uniformité du concept. Dans les réseaux franchisés, ce dernier semble nécessiter une organisation mixte (présence simultanée de

⁵³ McClintock Stoel L. et Sternquist B. (2004), Group identification: The influence of group membership on retail hardware cooperative members, *Journal of Small Business Management*, 42, 2, 155-173.

⁵⁴ Mousseron P. (2008), Le choix de la coopérative, *Journal des sociétés*, 55, 38-42. P. 38.

⁵⁵ Albert F. (2010), Les mécanismes conventionnels de protection des réseaux de distribution alimentaire sont-ils anticoncurrentiels ?, *La Semaine Juridique Entreprise et Affaires*, 43, 1941.

⁵⁶ McClintock Stoel L. et Sternquist B. (2004), Group identification: The influence of group membership on retail hardware cooperative members, *Journal of Small Business Management*, 42, 2, 155-173.

⁵⁷ Rousselière D. (2003), Économie sociale et organisation industrielle : Le cas des groupements coopératifs d'entreprises, *Communication au 2^{ème} Forum de la Régulation*, Paris.

succursales et de franchises) pour générer des synergies. Peut-on faire un parallèle avec le commerce coopératif et associé ?

1.1 – Nature des organisations de commerce coopératif et associé

À partir des fondements coopératifs horizontaux, les organisations de commerce coopératif et associé ont réorienté progressivement leurs relations intra-organisationnelles de manière plus verticale. Ces influences verticales et horizontales avec le double statut de l'associé-coopérateur contribuent à l'apparition d'une organisation dite ambidextre.

1.1.1 – Fondements horizontaux et législatifs du commerce coopératif

1.1.1.1 – Fondements coopératifs non capitalistiques

L'origine du coopératisme moderne date de 1844 avec la fondation en Angleterre de la Société des Equitables Pionniers de Rochdale⁵⁸. Les principes essentiels du mouvement coopératif^{59 60} sont les suivants :

- « Un homme, une voix » : chaque membre d'une coopérative est au cœur de celle-ci et a le même pouvoir de décision, quelle que soit son importance en termes de capitaux ou de points de vente. Il s'agit d'une gestion « démocratique », dérogeant aux traditionnelles sociétés de capitaux dont le nombre de voix est proportionnel au montant du capital souscrit⁶¹.
- La « porte ouverte » : chacun est libre d'adhérer ou de s'en aller. Cela signifie qu'un coopérateur qui n'est plus satisfait des produits et services de la coopérative, peut la

⁵⁸ Toucas P. et Dreyfus M. (2005), *Les coopérateurs. Deux siècles de pratique coopérative*, Paris, Éditions Atelier.

⁵⁹ Krishnaswami O. (1968), The Principles of Co-Operation - a Historical Survey and a Review, *Annals Of Public & Co-Operative Economy*, 39, 4, 587-605.

⁶⁰ Chamard C., Faivre P., Levan Y. et Philippe J. (2012), La forme coopérative est-elle adaptée au jeune créateur d'entreprise ?, *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 2, 11, 85-96.

⁶¹ Papon-Vidal P. (2000), Le statut de l'associé-coopérateur, *RECMA - Revue Internationale de l'économie sociale*, 278, 58-66.

quitter librement. La raison d'être de la coopérative est donc d'apporter plus d'avantages que d'inconvénients à ses membres.

- La répartition des bénéfices entre les coopérateurs : ce principe de justice implique une répartition des bénéfices au prorata des activités de chaque membre. Une entreprise coopérative n'a donc pas vocation à générer des profits pour elle-même mais de permettre aux entreprises qui la constituent de prospérer. C'est ainsi qu'elle doit rétrocéder ses profits à ses associés-coopérateurs, sous forme de ristourne coopérative⁶².
- La rémunération limitée du capital : cette notion d'équité implique une rémunération limitée des apports en argent⁶³.

Ces fondements ont pour objectif d'assurer la stabilité dans le temps de la coopérative⁶⁴.

Pour l'Alliance Coopérative Internationale⁶⁵ « [l]es coopératives sont des entreprises détenues et gérées par et pour leurs membres. Si leurs membres en sont les clients, les employés ou les résidents, ils ont leur mot à dire dans ce que l'entreprise fait et ont droit à une part des bénéfices ». Il s'agit donc bien d'une structure différente de l'entreprise capitaliste, en particulier de celle ayant des actionnaires anonymes à la recherche de plus-value. Il n'y a pas de formation d'un capital monopolistique ou de concentration financière⁶⁶. Elles sont destinées à leurs membres dans une optique de réciprocité permettant à chacun de bénéficier d'une forte vitalité⁶⁷. Les organisations de commerce coopératif associé ne sont ainsi ni opérables⁶⁸, ni

⁶² De Gramont D., Tessier J.-F., Ferrier D. et Namade N. (2011), Les pratiques de la grande distribution alimentaire, *Cahiers de droit de l'entreprise*, 2, 9-18.

⁶³ Chamard C., Faivre P., Levan Y. et Philippe J. (2012), La forme coopérative est-elle adaptée au jeune créateur d'entreprise ?, *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 2, 11, 85-96.

⁶⁴ Côté D. (2009), Le mode d'organisation coopérative au XXI^e siècle : un nouveau paradigme coopératif face à la crise identitaire, *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 2, 61-84.

⁶⁵ Alliance Coopérative Internationale (2014), Définition de la coopérative - Disponible sur <http://ica.coop/en/whats-co-op> (consulté le 30/10/2014).

⁶⁶ Hy M. et Nicolas F. (1983), Pour une définition des commerces et des marchés alimentaires, *Économie rurale*, 154, 35-43.

⁶⁷ Harbour M. (2009), L'altruisme et le modèle coopératif, *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 239-240, 87-95.

⁶⁸ Detilleux J.-C. (2014), La gouvernance dans le monde associatif et coopératif, *Gazette du Palais*, 240, 64-70.

délocalisables⁶⁹. Selon Baroncelli et Manaresi⁷⁰, « [l]e commerce associé, dans ses différentes formules dont la franchise, permet d'obtenir des résultats en termes de contrôle de gestion, proches de ceux du commerce intégré (cumul des fonctions de grossiste et de détaillant), mais dans un cadre juridique complètement différent. La distinction fondamentale est que, dans le commerce associé, les membres de l'association sont juridiquement indépendants ». C'est ainsi que ces commerçants coopérateurs ou associés sont appelés couramment les « indépendants ». Ce type d'organisation ne peut donc pas être assimilé à une forme succursaliste.

1.1.1.2 – Fondements coopératifs de commerçants pragmatiques

Les évolutions connues par les coopératives sont liées à leur environnement⁷¹. Pour continuer à exister, les coopératives ont dû endosser des statuts juridiques qui ont évolué dans le temps. La Société des Equitables Pionniers de Rochdale⁷² est la référence du mouvement coopératif, même si une épicerie financée par des contributions de consommateurs a été créée à Lyon dès 1835⁷³. L'organisation sous forme de coopérative de consommation a été fondée sous l'influence de Saint-Simon, Fourier et Owen⁷⁴, en opposition radicale au concept de commerce considéré comme un parasite. Les coopératives de consommation sont des « sociétés à capital et personnel variables qui intègrent les fonctions de gros et de détail » et qui « s'efforcent d'éduquer et de défendre le consommateur »⁷⁵.

⁶⁹ Naszályi P. (2013), Le lancinant problème de la transmission des entreprises... Des pistes innovantes pour maintenir l'emploi et l'activité économique : La transmission aux salariés..., *La Revue des Sciences de Gestion*, 259-260, 1, 1-3.

⁷⁰ Baroncelli A. et Manaresi A. (1998), Du succursalisme à la franchise : un choix de désinvestissement stratégique, *Finance Contrôle Stratégie*, 1, 2, 33-56. P.36

⁷¹ Hu Y., Huang Z., Hendrikse G.W.J., Xu X. (2007), Organization and Strategy of Farmer Specialized Cooperatives in China, *Physica Verlag*, 437-462.

⁷² Toucas P. et Dreyfus M. (2005), *Les coopérateurs. Deux siècles de pratique coopérative*, Paris, Éditions Atelier.

⁷³ Cliquet G., Fady A. et Basset G. (2006), *Management de la distribution*, 2^{ème} édition, Paris, Dunod.

⁷⁴ Martin A. (2008), Le paradigme coopératif inscrit dans une histoire, *Cahiers de l'IRECUS*, 04-08.

⁷⁵ Cliquet G., Fady A. et Basset G. (2006), *Management de la distribution*, 2^{ème} édition, Paris, Dunod. P.53

Les organisations structurées en coopératives de consommation ont connu un fort développement au 19^{ème} siècle et ont fortement concurrencé les commerçants pendant de nombreuses décennies. Certains d'entre eux se sont regroupés pour aboutir à la création de sociétés d'achat en commun de détaillants⁷⁶. C'est ainsi que furent créés la Société rémoise de l'épicerie, vins et spiritueux le 29 mai 1885 et le Syndicat professionnel des négociants de province en horlogerie, bijouterie, joaillerie-orfèvrerie, bronze et objets d'art, en 1895. Ce dernier, qui deviendra par la suite la Guilde des Orfèvres, a vu le jour afin d'unir des commerçants pour promouvoir leurs activités et faire de la « réclame »⁷⁷. Les premiers domaines d'activités concernées sont l'épicerie, puis la droguerie, la quincaillerie et la pharmacie⁷⁸.

Les sociétés d'achat en commun n'ont pu bénéficier à leurs débuts de lois spécifiques, en raison de l'influence prépondérante des coopératives de consommation. Face à cette situation, elles ont mis en application les principes juridiques de leurs concurrentes et se sont auto-labélisées « coopératives d'achat en commun ». En s'assimilant aux coopératives de consommation, les coopératives de commerçants pouvaient bénéficier du même statut juridique mais aussi d'avantages fiscaux telles que les exonérations en matière d'imposition directe ou de taxes sur le chiffre d'affaires⁷⁹. Le système décisionnel de ces organisations peut ainsi être

⁷⁶ Holler J. (1997a), Coopératives de commerçants : la genèse, *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, 263, 80-89.

⁷⁷ Holler J. (1997b), Coopératives de commerçants : la consécration, *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, 264, 77-88.

⁷⁸ Holler J. (1997a), Coopératives de commerçants : la genèse, *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, 263, 80-89.

⁷⁹ Holler J. (1997a), Coopératives de commerçants : la genèse, *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, 263, 80-89.

considéré comme horizontal ou hétérarchique⁸⁰, c'est-à-dire qu'« il n'y a pas de système hiérarchique, la structure se compose d'un seul niveau »⁸¹.

1.1.1.3 – Évolutions législatives impactant les coopératives de commerçants

Au regard du nombre croissant d'adhérents, de leur variété et de la taille des structures centralisées de plus en plus importantes, il s'est avéré nécessaire d'avoir une plus grande formalisation afin de générer un système efficace et performant dans le temps⁸². En raison de leur poids économique, le législateur est intervenu pour leur permettre de continuer à exister sur des marchés parfois extrêmement concurrentiels. Cela a consisté en l'obtention d'une officialisation juridique. Le statut de coopératives dans le commerce de détail a été obtenu par la loi du 2 août 1949 et a légitimé leur objectif d'achat en commun. Puis, ces organisations ont évolué vers de véritables groupements de vente et de services avec la loi du 11 juillet 1972 qui a modifié le statut légal des coopératives de commerçants en leur permettant d'apporter à leurs membres une assistance dans les différents domaines de la gestion.

La loi dite « Doubin » du 31 décembre 1989 a donné plus de souplesse au fonctionnement des coopératives de commerçants et a légalisé leur utilisation d'enseignes et de marques. La loi n° 2001-420 sur les nouvelles régulations économiques du 15 mai 2001 a permis aux coopératives de commerçants de pratiquer des prix communs et de pouvoir recourir à la filialisation. L'article L. 124-1-6° du Code de commerce leur permet d'élaborer des « méthodes et modèles communs d'achat, d'assortiment et de présentation de produits, d'architecture et d'organisation des commerces » mais surtout de réaliser ou non des

⁸⁰ Sacchetti S. et Tortia E. (2016), The extended governance of cooperative firms: Inter-firm coordination and consistency of values, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 87, 1, 93-116.

⁸¹ Crowe T. J. et Stahlman E. J. (1995), A proposed structure for distributed shopfloor control, *Integrated Manufacturing Systems*, 6, 6, 31-36.

⁸² Abrard P. et Paché G. (2009), 9. La gouvernance des formes hybrides, un métissage de contrat et de confiance ? Le cas de la grande distribution alimentaire, in Bernard Baudry et Benjamin Dubrion, *Analyses et transformations de la firme*, Paris, La Découverte « Recherches », 193-213.

« opérations commerciales publicitaires pouvant comporter des prix communs » dans le cadre d'une « politique commerciale commune ». La pratique de prix communs ne peut concerner que des prix maximums et ne doit pas être l'objet de pressions sur les sociétaires pour leur application⁸³. Cette loi ne supprime ni l'autonomie commerciale des adhérents, ni la concurrence pouvant exister entre eux.

Le développement international du commerce coopératif a été rendu possible par la loi Doubin de 1989 au sein de la Communauté économique européenne (CEE), puis par l'ordonnance n°2004-274 du 25 mars 2004 qui ouvre les coopératives à « tout commerçant, régulièrement établi sur le territoire d'un État étranger ». Cela permet aux coopératives d'être à « armes égales » avec les réseaux intégrés et de franchise qui n'ont aucune restriction territoriale.

La loi du 21 juillet 2014 sur l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) a permis de donner un cadre juridique aux mécanismes de solidarité financière et aux activités d'e-commerce que peuvent désormais exercer les coopératives au nom de leurs membres de manière directe ou indirecte. Enfin, la loi « Macron » du 10 juillet 2015 limite les clauses de non concurrence post-contractuelle et les clauses de non-réaffiliation.

À la fin du 20^{ème} siècle, les coopératives de consommation n'étaient plus que l'ombre de ce qu'elles étaient dans les années 1970, car les coopérateurs ont choisi de partager les résultats plutôt que de les investir. Face à des groupes intégrés et une concurrence de plus en plus accrue, leur modèle économique n'a pu survivre. Ce risque a aussi pesé sur les coopératives de commerçants. Faute d'avoir réussi à faire évoluer suffisamment rapidement leurs commerces par l'absence de moyens ou de capacités de certains sociétaires, des réseaux entiers ont été

⁸³ Grandvullemin S. (2003), Le statut de coopérative de commerçants détaillants : déclin ou renouveau ?, *La Semaine Juridique Entreprise et Affaires*, 20, 844-847.

pénalisés et ont disparu tels que Codhor (coopérative de bijoutiers) et Codec (coopérative de détaillants en alimentation)⁸⁴ rachetée en partie par Promodès⁸⁵.

1.1.2 – Verticalisation du commerce coopératif et associé

La croissance de la taille des coopératives de commerçants a conduit à un renforcement de l'interdépendance⁸⁶ des membres et à mener des objectifs plus précis⁸⁷. Selon Michel-Édouard Leclerc⁸⁸ « [q]uelle que soit la loi, aucune entreprise ne transmettra ses brevets, savoir-faire, secrets de fabrique, à des franchisés zappeurs ! La force de nos coopératives, c'est le lien contractuel par lequel chaque adhérent participe à la négociation et connaît, quels que soient le format ou la localisation de son magasin, l'ensemble des conditions négociées par ses collègues ». C'est ainsi que les aspects contractuels ont pris de plus en plus d'importance dans les relations entre les coopératives de commerçants et leurs adhérents. Cela doit amener à s'intéresser aux différentes théories économiques de la firme, comme le propose Condon⁸⁹, afin d'éclairer cette verticalisation volontaire de la relation entre une coopérative ou un groupement de commerce associé et leurs membres⁹⁰.

⁸⁴ Clerc D. (1994), La voie coopérative, *Alternatives Économiques*, 116, 51-56.

⁸⁵ Bozek J-P. (2010), Le bonheur d'entreprendre, Eyrolles Éditions, Paris.

⁸⁶ McClintock Stoel L. et Sternquist B. (2004), Group identification: The influence of group membership on retail hardware cooperative members, *Journal of Small Business Management*, 42, 2, 155-173.

⁸⁷ McGrath J. E. (1984), *Groups: Interaction and Performance*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.

⁸⁸ Leclerc M.-E. (2011), Leçon de coopération, entretien avec Michel-Édouard Leclerc, *Le bulletin de l'Ilec*, 420, 1-12. P. 7.

⁸⁹ Condon A. (1987) The Methodology and Requirements of a Theory of Modern Cooperative Enterprise, in *Cooperative Theory: New Approaches*, Service Report, J. S. Royer (ed.), Washington, 1-32.

⁹⁰ Detilleux J.-C. (2014), La gouvernance dans le monde associatif et coopératif, *Gazette du Palais*, 240, 64-70.

1.1.2.1 – La tête de réseau coopérative à la source de la verticalisation

1.1.2.1.1 – Le commerce coopératif et associé en tant que « nœud de contrats »

Pour Coase⁹¹, une organisation est efficace lorsqu'elle arrive à diminuer ses coûts de fonctionnement dénommés « coûts de transaction », issus de la négociation, du suivi et du contrôle du contrat. Les coûts de transaction sont donc ceux supportés par la tête de réseau, telle une coopérative, et ses membres pour établir, faire appliquer et contrôler le contrat qui les lie⁹². Dans cette conception, la relation est alors considérée comme un lien de subordination librement consenti et aboutit à réduire certains coûts par rapport au marché⁹³.

Selon la théorie de l'agence, la relation⁹⁴ peut être définie comme « un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage(nt) un agent pour exécuter en son nom une tâche quelconque, qui implique la délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent ». Par extension, la tête de réseau (le principal) engage un commerçant indépendant actuel ou futur (l'agent) pour dupliquer son concept commercial, en lui déléguant le pouvoir de gestion de son point de vente et la participation à la vie du réseau et ce, en situation d'asymétrie informationnelle. Pour Jensen et Meckling⁹⁵, les contrats, qu'ils soient avec les fournisseurs, les clients, les salariés ou les membres du réseau constituent l'essence même de la firme. Celle-ci est considérée comme un « nœud de contrats »⁹⁶. Cohendet et Llenéra⁹⁷ ajoutent que « [l]a firme y est conçue comme un ensemble de contrats qui, dans un univers d'information

⁹¹ Coase R.H. (1937), The nature of the firm, *Economica*, 4, 16, 386-405.

⁹² Dant S. P. (1996), Ownership structure in franchising: the effects of transaction costs, production costs and strategic considerations, *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 6, 1, 53-75.

⁹³ Coase R.H. (1937), The nature of the firm, *Economica*, 4, 16, 386-405.

⁹⁴ Jensen M. C. et Meckling W. H. (1976), Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3, 4, 305-360. P.309

⁹⁵ Jensen M. C. et Meckling W. H. (1976), Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3, 4, 305-360.

⁹⁶ Jensen M. C. et Meckling W. H. (1976), Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3, 4, 305-360.

⁹⁷ Cohendet P. et Llenéra P. (1999), La conception de la firme comme processeur de connaissances, *Revue d'Economie Industrielle*, 88, 211-235. P.211

imparfaite, assurent la gestion des conflits individuels et canalisent les comportements à travers la mise en place d'incitations appropriées ».

Les organisations de commerce coopératif et associé, face à la concurrence des organisations capitalistiques, des franchises et des organisations de même nature, ont renforcé leur cadre conventionnel pour organiser les relations avec leurs membres. Sur le plan conventionnel, le coopérateur prend des parts dans la société coopérative au capital variable et se doit d'appliquer les règles statutaires et le règlement intérieur⁹⁸. Ces règles précisent les relations entre les deux parties, telles que les modalités d'adhésion, de retrait, d'exclusion, les modalités de gouvernance du groupement et les devoirs associés⁹⁹. Ces règles définissent aussi les relations commerciales entre les deux parties comme l'exclusivisme coopératif, l'exploitation du point de vente, l'utilisation des marques, etc.¹⁰⁰ Des dispositions conventionnelles peuvent s'y ajouter¹⁰¹. Les adhérents des organisations de commerce coopératif et associé formalisent leur volonté dans un contrat d'adhésion qui constitue un « nœud de contrats » au sens de la théorie de l'agence^{102 103}.

1.1.2.1.2 – Renforcement des attributions de la tête de réseau coopérative

Dans les années 1980, les groupements de commerce coopératif et associé ont évolué afin de gagner en compétitivité. Ce mouvement s'est accéléré avec la loi Raffarin de 1996 à la suite de laquelle les groupements succursalistes ont initié une vague de concentration en France

⁹⁸ Souilleaux A. (2013), La double qualité du commerçant au sein d'un « groupement du commerce associé », *Gazette du Palais*, 26, 7-13.

⁹⁹ Souilleaux A. (2013), La double qualité du commerçant au sein d'un « groupement du commerce associé », *Gazette du Palais*, 26, 7-13.

¹⁰⁰ De Gramont D., Tessler J.-F., Ferrier D. et Namade N. (2011), Les pratiques de la grande distribution alimentaire, *Cahiers de droit de l'entreprise*, 2, 9-18.

¹⁰¹ De Gramont D., Tessler J.-F., Ferrier D. et Namade N. (2011), Les pratiques de la grande distribution alimentaire, *Cahiers de droit de l'entreprise*, 2, 9-18.

¹⁰² Baron M.-L. (2005), Peut-on rester compétitif sur le marché sans faire appel aux capitaux extérieurs ? Le cas de la coopérative Leclerc, *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, 298, 75-89.

¹⁰³ Baron M.-L. (2007), Defining the Frontiers of the Firm through Property Rights Allocation: The Case of the French Retailer Cooperative Leclerc, *Review of Social Economy*, 65, 3, 293-317.

et d'internationalisation¹⁰⁴. Afin d'avoir un poids conséquent face aux grands fournisseurs internationaux¹⁰⁵ et surmonter « l'effet de seuil »¹⁰⁶, les groupements de commerce coopératif et associé ont cherché à développer le nombre de membres du groupement et de points de vente¹⁰⁷. Au regard des contraintes législatives et de la raréfaction des emplacements commerciaux porteurs, les coopératives de commerçants ont modifié leur mode de développement. Certains groupements ont sélectionné l'emplacement géographique avant l'homme¹⁰⁸. L'efficacité commerciale devient prioritaire pour certains réseaux. Cette conception s'éloigne du présupposé de la coopérative en tant qu'outil au service de ses adhérents.

Face à cette offensive concurrentielle, les groupements de commerce coopératif et associé ont renforcé leurs efforts de centralisation et de coordination, en s'inspirant du modèle succursaliste¹⁰⁹, afin de mettre en place un réseau cohérent et d'asseoir une image de mouvement et de force pour s'imposer sur leur marché¹¹⁰. Les groupements ont renforcé les pouvoirs des structures centrales de leur organisation, c'est-à-dire de la tête de réseau qui appartient aux membres de l'organisation¹¹¹. Cette mise en réseau leur permet d'accéder à des marchés extrêmement coûteux sur le plan des investissements immobiliers, de l'aménagement

¹⁰⁴ Ponsot F. (2008), Les coopératives de commerçants, le renouvellement des adhérents et l'ouverture internationale, *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, 307, 78-86. P.78

¹⁰⁵ Meier O. (2006), Comment les groupements de distributeurs indépendants s'adaptent à la globalisation : une lecture du mouvement E. Leclerc, *Décisions Marketing*, 43-44, 175-190.

¹⁰⁶ Abrard P. et Paché G. (2009), 9. La gouvernance des formes hybrides, un métissage de contrat et de confiance ? Le cas de la grande distribution alimentaire, in Bernard Baudry et Benjamin Dubrion, *Analyses et transformations de la firme*, Paris, La Découverte « Recherches », 193-213.

¹⁰⁷ Leroyer J. (2005), Le réseau d'entreprises : s'associer et rester indépendant !, De la sous-traitance au réseau : la variété des relations inter-entreprises - 10^{ème} séminaire de la Direction des Statistiques d'Entreprises, Insee Méthodes.

¹⁰⁸ Abrard P. et Paché G. (2009), 9. La gouvernance des formes hybrides, un métissage de contrat et de confiance ? Le cas de la grande distribution alimentaire, in Bernard Baudry et Benjamin Dubrion, *Analyses et transformations de la firme*, Paris, La Découverte « Recherches », 193-213.

¹⁰⁹ Abrard P. et Paché G. (2009), 9. La gouvernance des formes hybrides, un métissage de contrat et de confiance ? Le cas de la grande distribution alimentaire, in Bernard Baudry et Benjamin Dubrion, *Analyses et transformations de la firme*, Paris, La Découverte « Recherches », 193-213.

¹¹⁰ Meier O. (2006), Comment les groupements de distributeurs indépendants s'adaptent à la globalisation : une lecture du mouvement E. Leclerc, *Décisions Marketing*, 43-44, 175-190.

¹¹¹ Choukroun M. (2013), *Le commerce associé, Entreprendre autrement pour réussir*, sous la direction de la FCA (Fédération des enseignes du Commerce Associé), Paris, Éditions Dunod.

du point de vente, de l'achat des produits, des coûts de logistique, etc.¹¹² Celle-ci a ainsi vu son pouvoir de coordination se renforcer dans ses différentes missions de logistique, marketing, activités d'achat, etc. Plus spécifiquement, les têtes de réseau développent de véritables stratégies marketing avec les notions d'enseigne, d'architecture, d'assortiments, d'opérations commerciales, de communication nationale ou de gestion des points de vente¹¹³. La majorité des groupements de commerce coopératif et associé « ont été initialement des groupements d'achat et ont évolué vers la logistique et finalement vers un marketing d'enseigne »¹¹⁴. Dans un environnement fortement concurrentiel, le positionnement d'enseigne et de facteur de différenciation vis-à-vis des autres acteurs, devient stratégique. On parle ainsi de capital-enseigne qui devient une source de valeur pour le distributeur¹¹⁵. C'est le début de l'harmonisation de ces commerces indépendants et d'une politique commerciale commune propre à assurer le développement et l'activité de leurs associés¹¹⁶. Ces évolutions pourraient s'analyser comme une verticalisation de type « *bottom-up* ». Ceci n'est pas à considérer comme incompatible avec un système décisionnel hétérarchique. En effet, comme le précisent Sacchetti et Tortia¹¹⁷, « [à] travers le réseau hétérarchique, les coopératives conservent leur autonomie tout en identifiant des activités communes autour duquel le travail est coordonné par le biais de règles communes partagées ».

¹¹² Leclerc M.-E. (1996), Préface in Chantereau P.-L., *Le management des réseaux d'enseigne*, Rueil-Malmaison, Éditions Liaison.

¹¹³ Leroyer J. (2005), Le réseau d'entreprises : s'associer et rester indépendant !, De la sous-traitance au réseau : la variété des relations inter-entreprises - 10^{ème} séminaire de la Direction des Statistiques d'Entreprises, Insee Méthodes.

¹¹⁴ Chantereau P.-L. (1996), *Le management des réseaux d'enseigne*, Rueil-Malmaison, Éditions Liaisons. P.12

¹¹⁵ Fleck N. et Nabec L. (2010), L'enseigne : un capital pour le distributeur, *Management & Avenir*, 38, 8, 14-32.

¹¹⁶ Rousselière D. (2003), Économie sociale et organisation industrielle : Le cas des groupements coopératifs d'entreprises, *Communication au 2^{ème} Forum de la Régulation*, Paris.

¹¹⁷ Sacchetti S. et Tortia E. (2016), The extended governance of cooperative firms: Inter-firm coordination and consistency of values, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 87, 1, 93-116.

1.1.2.2 – La verticalisation pour lutter face aux comportements clandestins ou opportunistes

1.1.2.2.1 – Renforcement de la verticalisation face aux passagers clandestins

Plus la marque du réseau de points de vente a de la valeur, plus les membres de celui-ci ont de probabilités d'adopter des standards à la baisse et de profiter de l'attrait de l'image de l'enseigne^{118 119}. Ceci est particulièrement le cas sur le plan des investissements publicitaires¹²⁰. Le fait de ne pas investir ou de sous-investir au sein d'un réseau tout en bénéficiant de la réputation de la marque-enseigne et des efforts des autres membres de l'organisation^{121 122} correspond à un comportement de passagers clandestins (*free rider*)¹²³. Cela a conduit les organisations de commerce coopératif et associé à développer des outils de contrôle et des procédures d'exclusion¹²⁴.

En se développant ainsi sur le plan national voire international, les organisations de commerce coopératif et associé ont acquis une taille de plus en plus importante. Cela les a poussées au développement de pratiques managériales qui induisent des procédures de surveillance, de contrôle et d'harmonisation des comportements¹²⁵. Le développement juridique et la taille grandissante de ces réseaux poussent ainsi à un plus grand formalisme qui

¹¹⁸ Michael S. C. (2000), The effect of organizational form on quality: the case of franchising, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 43, 295-318.

¹¹⁹ Norton S. W. (1988), An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form, *Journal of Business*, 61, 2, 197-218.

¹²⁰ Brickley J. A. et Dark F. H. (1987), The choice of organizational form: The case of franchising, *Journal of Financial Economics*, 18, 401-420.

¹²¹ Caves R. E. et Murphy II W. F. (1976), Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets, *Southern Economic Journal*, 42, 4, 572-586.

¹²² Rubin P. H. (1978), The theory of the firm and the structure of the franchise contract, *Journal of Law & Economics*, 21, 1, 223-233.

¹²³ Alchian A. A. et Demsetz H. (1972), Production, Information Costs, and Economic Organization, *American Economic Review*, 62, 5, 777-795.

¹²⁴ Souilleaux A. (2013), La double qualité du commerçant au sein d'un « groupement du commerce associé », *Gazette du Palais*, 26, 7-13.

¹²⁵ Meier O. (2006), Comment les groupements de distributeurs indépendants s'adaptent à la globalisation : une lecture du mouvement E. Leclerc, *Décisions Marketing*, 43-44, 175-190.

conduit à une diminution de l'implication des commerçants¹²⁶ du fait de l'augmentation des distances géographiques.

1.1.2.2.2 – Renforcement de la verticalisation face aux comportements opportunistes

L'application du contrat peut être mise en cause par l'attitude opportuniste¹²⁷ des membres de l'organisation. Ce comportement peut consister à divulguer des informations privées du réseau, à ne pas payer les dus, à ne pas appliquer le concept et les normes demandés¹²⁸. Du fait d'être rémunérés par les performances de leur point de vente, les membres d'un réseau peuvent être tentés d'augmenter leur rentabilité et donc de s'écarter des standards du concept de l'enseigne¹²⁹.

Un autre cas d'opportunisme est la possibilité pour certains magasins de se libérer de leur contrat avec la coopérative. Les enseignes sont à la recherche d'une plus grande densité et stabilité du réseau, donc d'une plus grande puissance économique. Face à cette menace, les organisations mettent en place des mécanismes conventionnels à moyen ou long terme¹³⁰. Certaines enseignes mettent en place un droit de préemption ou une offre préalable de vente. La tête de réseau dispose d'un droit de priorité pour racheter le fonds de commerce¹³¹. D'autres groupements prennent systématiquement des parts dans les sociétés adhérentes tout en leur imposant des dispositions statutaires¹³². Dans ce dernier cas, la tête de réseau cherche à pouvoir

¹²⁶ Meier O. (2006), Comment les groupements de distributeurs indépendants s'adaptent à la globalisation : une lecture du mouvement E. Leclerc, *Décisions Marketing*, 43-44, 175-190.

¹²⁷ Williamson O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-trust Implications, a Study in the Economics of Internal Organization*, New York, Free Press.

¹²⁸ El Akremi A., Mignonac K. et Perrigot R. (2011), Opportunistic behaviors in franchise chains: the role of cohesion among franchisees, *Strategic Management Journal*, 32, 9, 930-948.

¹²⁹ Barthélemy J. (2008), Opportunism, Knowledge and the Performance of Franchise Chains, *Strategic Management Journal*, 29, 13, 1451-1463.

¹³⁰ Albert F. (2010), Les mécanismes conventionnels de protection des réseaux de distribution alimentaire sont-ils anticoncurrentiels ?, *La Semaine Juridique Entreprise et Affaires*, 43, 27-31.

¹³¹ Albert F. (2010), Les mécanismes conventionnels de protection des réseaux de distribution alimentaire sont-ils anticoncurrentiels ?, *La Semaine Juridique Entreprise et Affaires*, 43, 27-31.

¹³² De Gramont D., Tessler J.-F., Ferrier D. et Namade N. (2011), Les pratiques de la grande distribution alimentaire, *Cahiers de droit de l'entreprise*, 2, 9-18.

s'opposer à tout changement de l'objet social, à tout transfert (vente, location...) du fonds de commerce de la société ou des titres¹³³. Il existe de nombreuses autres techniques contractuelles telles que les clauses de non-réaffiliation à une autre enseigne, de limitation des approvisionnements alternatifs ou celles prévoyant un droit d'entrée payable à la sortie, etc. Ces différentes clauses juridiques accentuent la difficulté de sortir du réseau avant la date de fin des engagements réciproques¹³⁴.

Ces aménagements conventionnels du droit de retrait permettent d'organiser les départs et d'éviter ainsi d'asphyxier le système de financement¹³⁵. Cet arsenal juridique a pour vocation de décourager les « opportunistes » de revendre leur point de vente à un concurrent et de faire appliquer un caractère indemnitaires¹³⁶. Toutefois, la signature du contrat liant un coopérateur à une coopérative implique des incertitudes au regard de la rationalité limitée des agents et de la modification potentielle des conditions, législatives en particulier, qui peuvent le rendre caduque.

Selon Baron¹³⁷, il devient clair « qu'au moins une partie du contrôle résiduel est dans les mains de la coopérative en tant que représentant des intérêts collectifs. Tandis que les porteurs de risque et les demandeurs résiduels restent les membres possédant des magasins ». L'arrangement ainsi mis en place permet de bien distinguer les deux composantes des droits de propriété tels que proposés par Grossman et Hart¹³⁸, à savoir l'accès aux actifs (contrôlé par la coopérative) et l'accès à la créance résiduelle et à la valeur finale de l'actif (pour le propriétaire).

¹³³ Albert F. (2010), Les mécanismes conventionnels de protection des réseaux de distribution alimentaire sont-ils anticoncurrentiels ?, *La Semaine Juridique Entreprise et Affaires*, 43, 27-31.

¹³⁴ De Gramont D., Tessler J.-F., Ferrier D. et Namade N. (2011), Les pratiques de la grande distribution alimentaire, *Cahiers de droit de l'entreprise*, 2, 9-18.

¹³⁵ Baron M.-L. (2007), Defining the Frontiers of the Firm through Property Rights Allocation: The Case of the French Retailer Cooperative Leclerc, *Review of Social Economy*, 65, 3, 293-317.

¹³⁶ Héraïl M. (2009), L'efficacité des clauses pénales en cas de rupture anticipée de l'engagement d'activité, *Bulletin Joly Sociétés*, 4, 389- 396.

¹³⁷ Baron M.-L. (2007), Defining the Frontiers of the Firm through Property Rights Allocation: The Case of the French Retailer Cooperative Leclerc, *Review of Social Economy*, 65, 3, 293-317. PP.309-310

¹³⁸ Grossman S. et Hart, O. (1986), The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration, *Journal of Political Economy*, 94, 691-719.

D'après Baron¹³⁹, « [l]es droits de propriété peuvent donc être divisés en droits de propriété à court terme (jusqu'à 30 ans) dans les mains du propriétaire et les droits de propriété à long terme dans les mains de la coopérative ».

La possibilité de « porte ouverte », c'est-à-dire de libre entrée et de sortie est un principe fondateur des coopératives. Or, si les actifs sont transférés au sein de la coopérative, le commerçant coopérateur pourrait ne plus y avoir accès et serait dans l'impossibilité de se prévaloir du principe de libre entrée et sortie de la coopération. La réduction des droits de propriété conduit ainsi le commerçant à un statut qui le rapproche de celui du salarié.

1.1.2.3 – Dénaturation de l'esprit « coopératif »

1.1.2.3.1 – Financiarisation des groupements de commerce coopératif et associé

Depuis leurs prémices, les coopératives de commerçants ont connu leurs évolutions structurelles en fonction de l'opposition concurrentielle. Les enseignes ont diversifié leurs activités « au-delà » de leur objet social¹⁴⁰ et développé des activités financières ou d'investissement¹⁴¹. Cela a conduit à des dérives¹⁴² comme Monsieur Bricolage et Intersport, avec un retour en arrière effectué par le second. En vertu de l'esprit coopératif, les réseaux de commerce coopératif et associé imposent une limitation à la concentration financière.

La loi permet de recourir à la filialisation afin d'attirer des capitaux extérieurs et de solidifier leur groupement face à la concurrence. Grandvullemin¹⁴³ précise que « [l]es

¹³⁹ Baron M.-L. (2007), Defining the Frontiers of the Firm through Property Rights Allocation: The Case of the French Retailer Cooperative Leclerc, *Review of Social Economy*, 65, 3, 293-317. P.310

¹⁴⁰ Holler J. (1997b), Coopératives de commerçants : la consécration, *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, 264, 77-88.

¹⁴¹ Rousselière D. (2003), Économie sociale et organisation industrielle : Le cas des groupements coopératifs d'entreprises, *Communication au 2^{ème} Forum de la Régulation*, Paris.

¹⁴² Auvolat M., Chomel C. et Mauget R. (2007), Quel avenir pour les coopératives d'entrepreneurs ?, *Actes du colloque 2007 de l'ADDES*.

¹⁴³ Grandvullemin S. (2003), Le statut de coopérative de commerçants détaillants : déclin ou renouveau ?, *La Semaine Juridique Entreprise et Affaires*, 20, 844-847. P.846

coopératives de commerçants détaillants bénéficient d'assouplissements par rapport aux autres coopératives, en pouvant par exemple transformer en parts sociales les ristournes, ou encore en échappant à la règle de l'impartageabilité des réserves ». Cela constitue une vraie divergence par rapport à la vision coopérative traditionnelle qui tend à une redistribution des excédents et non à une capitalisation dans la société coopérative¹⁴⁴. Selon le principe coopératif de l'exclusivisme, les coopératives ne peuvent traiter qu'avec leurs coopérateurs, ce qui limite leur accès au marché. La filialisation peut être alors un moyen de contourner l'interdiction d'approvisionner des commerçants non coopérateurs voire de diversifier leurs activités en dehors de leur objet légal.

1.1.2.3.2 – Altération de l'état d'esprit coopératif

Ces différentes évolutions conduisent à de profonds changements au sein de ces organisations. Le partage des responsabilités entre la centrale et le coopérateur, responsable d'un point de vente, est très variable d'un groupement de commerçants à un autre. Certaines organisations sont une sorte d'offre de produits et de services « à la carte ». D'autres groupements ont une fonction qui « dépasse très largement la simple centralisation des achats pour toucher la définition et la mise en œuvre d'une stratégie générale et des politiques spécifiques qui s'y rattachent »¹⁴⁵. Certains groupements peuvent avoir pour objectif de bénéficier d'économies d'échelle et de réduire les missions du magasin au simple magasinage et à la vente¹⁴⁶.

¹⁴⁴ Holler J. (1997b), Coopératives de commerçants : la consécration, *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, 264, 77-88.

¹⁴⁵ Rousselière D. (2003), Économie sociale et organisation industrielle : Le cas des groupements coopératifs d'entreprises, *Communication au 2^{ème} Forum de la Régulation*, Paris. P.12

¹⁴⁶ Baron M.-L. (2007), Defining the Frontiers of the Firm through Property Rights Allocation: The Case of the French Retailer Cooperative Leclerc, *Review of Social Economy*, 65, 3, 293-317.

Face à la forte concurrence des concurrents capitalistes, les coopératives de commerçants ont adopté des comportements mimétiques à ceux-ci¹⁴⁷. Les coopérateurs ont ainsi de moins en moins conscience de la relation spécifique qui les lie à leur organisation et deviennent de véritables usagers en délaissant leur rôle de copropriétaire¹⁴⁸. Ces évolutions, lourdes sur le plan des modifications structurelles et du sens, affaiblissent les valeurs et principes coopératifs dont l'influence s'amenuise. Comme le précise Mousseron¹⁴⁹, « [p]assé le moment de la séduction pour attirer des adhérents, beaucoup de ces réseaux utilisent la force majoritaire pour renforcer leur efficacité ».

Selon Vienney¹⁵⁰ cité par Ponsot¹⁵¹, « la tradition coopérative reste à établir » et cette forme organisationnelle est à considérer comme « une forme de « corporatisme » tournée vers l'intérêt de leurs propres membres, tranchant avec la vocation de « servir dans l'intérêt général ». Pour Prades¹⁵², il peut s'agir d'une coopérative sur le plan juridique mais pas en ce qui concerne les valeurs fondamentales. Le terme de coopérative est peu utilisé pour dénommer ce type d'organisation dans la littérature professionnelle. On utilise plus volontairement les termes de groupement ou de commerce associé¹⁵³. Avant de devenir la Fédération du Commerce coopératif et Associé, cette dernière se dénommait d'ailleurs la Fédération du Commerce Associé. Selon Holler¹⁵⁴, « [c]'est donc plus par réaction et par souci d'efficacité commerciale que par adhésion à un système de valeurs dont ils ne partageaient pas la

¹⁴⁷ Côté D. (2009), Le mode d'organisation coopérative au XXIe siècle : un nouveau paradigme coopératif face à la crise identitaire, *Projectics / Proyética / Projectique*, 2, 2, 61-84.

¹⁴⁸ Côté D. (2009), Le mode d'organisation coopérative au XXIe siècle : un nouveau paradigme coopératif face à la crise identitaire, *Projectics / Proyética / Projectique*, 2, 2, 61-84.

¹⁴⁹ Mousseron P. (2010), Restructuration des réseaux d'indépendants : la force des regroupements sociétaires, *La Semaine Juridique Édition Générale*, 49, 1211-1214. Article non paginé consulté en version électronique.

¹⁵⁰ Vienney C. (1966), *L'Économie du secteur coopératif français*, Paris, Éditions Cujas.

¹⁵¹ Ponsot F. (2008), Les coopératives de commerçants, le renouvellement des adhérents et l'ouverture internationale, *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, 307, 78-86. P.78

¹⁵² Prades J. (2008), Les coopératives françaises de consommation à l'épreuve du temps, La modernité d'Henri Desroche sous la direction de Ravelet C., *Revue Anamnese*, L'Harmattan n°3.

¹⁵³ Ponsot F. (2008), Les coopératives de commerçants, le renouvellement des adhérents et l'ouverture internationale, *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, 307, 78-86.

¹⁵⁴ Holler J. (1997a), Coopératives de commerçants : la genèse, *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, 263, 80-89. P.89

philosophie que les commerçants décidèrent, pour mieux lutter contre leurs concurrents, d'adopter leurs propres armes : le statut coopératif ».

Ces évolutions témoignent d'un certain éloignement vis-à-vis des règles de la coopération et de l'esprit coopératif¹⁵⁵. Cette perte de différenciation vis-à-vis de ses concurrents capitalistes incite à s'interroger sur le « sens et la légitimité » du statut coopératif en contexte concurrentiel¹⁵⁶. Pour Blümle et Dewarrat¹⁵⁷, il devient même difficile de distinguer les coopératives des entreprises de type privé : les rapprochements entre le distributeur Auchan et la coopérative Système U ou entre le distributeur Casino et la coopérative Intermarché en constituent des illustrations.

1.1.3 – Teneur d'un système ambidextre

L'analyse menée précédemment permet de conclure que les coopératives de commerçants s'éloignent des coopératives traditionnelles même si elles en conservent différents principes¹⁵⁸. Selon McClintock Stoel et Sternquist¹⁵⁹, « les groupes coopératifs de vente au détail ont une relation contractuelle verticale. [...] Toutefois, l'autorité et le pouvoir ne sont pas bien définis dans un groupe coopératif ». Il reste donc à examiner cette question au regard de leur forme organisationnelle spécifique.

¹⁵⁵ Mousseron P. (2011), Turbulences autour des coopératives, *Bulletin Joly Sociétés*, 7, 546-547.

¹⁵⁶ Côté D. (2009), Le mode d'organisation coopérative au XXIe siècle : un nouveau paradigme coopératif face à la crise identitaire, *Projectics / Proyética / Projectique*, 2, 2, 61-84.

¹⁵⁷ Blümle E.-B. et Dewarrat G. (1983), Expériences en matière de mesure d'efficacité dans les coopératives, *Annales de l'Économie publique, sociale et coopérative*, 2, 173-183. P.175

¹⁵⁸ Baron M.-L. (2007), Defining the Frontiers of the Firm through Property Rights Allocation: The Case of the French Retailer Cooperative Leclerc, *Review of Social Economy*, 65, 3, 293-317.

¹⁵⁹ McClintock Stoel L. et Sternquist B. (2004), Group identification: The influence of group membership on retail hardware cooperative members, *Journal of Small Business Management*, 42, 2, 155-173. P.157

1.1.3.1 – Dualité organisationnelle au sein du commerce coopératif et associé

1.1.3.1.1 – Caractéristiques horizontales/hétérarchiques et verticales

Une firme, selon Fulop et Foward¹⁶⁰, peut « bénéficier des avantages de la standardisation, des économies d'échelle et de contrôle réalisé par une structure marketing verticale, ainsi que des avantages de la motivation, d'un service personnalisé et d'une flexibilité associés à la petite entreprise indépendante ». Pour Serge Papin, « [n]ous avons l'habitude de dire qu'il faut que l'on sache faire un double mouvement, centripète et centrifuge. Nous devons être centralisateurs en mutualisant nos outils afin d'être concurrentiels. Et, en même temps, prouver que ce que nous faisons mieux que les autres, c'est l'adaptabilité au local. C'est la grande force des coopératives »¹⁶¹. Les points de vente « restent fondamentalement indépendants et on veut absolument garder cette indépendance [...]. [N]otre principe, c'est plutôt : force de la centrale mariée avec l'alchimie de la réactivité sur le terrain. [...] Mais il n'est pas question d'envoyer en flux poussé tout l'assortiment dans les points de vente »¹⁶², d'après Philippe Manzoni, ancien président d'Intermarché.

En dépit d'une certaine perte de pouvoir dans l'organisation de l'activité, les enseignes de commerce coopératif et associé permettent toujours à leurs adhérents de participer au processus de décision¹⁶³. Les organisations restent donc fidèles à certains principes coopératifs tout en s'adaptant aux nouvelles exigences du marché. Selon Cohen¹⁶⁴, « [l]a mise en place des coopératives de commerçants détaillants conduit à l'enchevêtrement d'un lien vertical (ou

¹⁶⁰ Fulop C. et Foward J. (1997), Insights into Franchising: A Review of Empirical and Theoretical Perspectives, *Service Industries Journal*, 17, 4, 603-625. P.609

¹⁶¹ FCA (2012), Intervention de Serge Papin lors des Rencontres du Commerce Associé du 22 mai 2012 - Disponible sur <https://www.youtube.com/playlist?list=PLLgZKjxE1SCZPYFbMPpk-qU6EljYVTk-l> (consulté le 15 août 2014).

¹⁶² Manzoni P. (2014), Interview de Philippe Manzoni - Disponible sur http://www.fairesavoirfaire.com/medias_video-article,FaireSavoirFaire-7 (consulté le 14/ août 2014).

¹⁶³ Ponsot F. (2008), Les coopératives de commerçants, le renouvellement des adhérents et l'ouverture internationale, *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, 307, 78-86.

¹⁶⁴ Cohen A. (2008), Commerce associé et clauses d'entrée dans le réseau, *Journal des sociétés*, 55, 43-46. P.45

commercial) entre la société coopérative et ses membres et d'un lien horizontal (ou social) entre associés. [...] Cette dualité entre le lien social et le lien commercial est parfaitement admise ».

Serge Papin¹⁶⁵, président de Système U, estime avoir été élu à son poste parce qu'il était « porteur à la fois des valeurs transmises par Jean-Claude Jaunait [son prédécesseur à la présidence de Système U] mais également des paroles de [s]a génération et de [s]a communauté ». Il témoigne¹⁶⁶ : « [j]e faisais la synthèse entre les deux, entre le vertical et l'horizontal, et c'est sans doute pour cela que j'ai été choisi par mes collègues ». Abrard et Paché¹⁶⁷ concluent que « si la coopération horizontale est à l'origine des structures communes des GD [Groupements de Détaillants], la coordination entre ces structures communes et chaque point de vente procède plutôt d'une forme de coopération verticale. Ceci milite incontestablement pour une double approche horizontale et verticale ».

1.1.3.1.2 – Dualité statutaire des membres coopérateurs

Les coopérateurs sont à la fois propriétaires de leur point de vente, clients de la coopérative, et copropriétaires de celle-ci¹⁶⁸. Selon Sélinsky¹⁶⁹, « [l]a coopérative institue entre eux un double lien : un premier lien sociétaire entre la société et chaque associé, auquel se superpose un second lien commercial d'achat-vente entre la société, centrale d'achat, et chaque

¹⁶⁵ FCA (2013b), Intervention de Serge Papin, lors des Rencontres du Commerce Associé du 28 mai 2013, Témoignages de Jean-Claude Jaunait et de Serge Papin, Système U : « Transmettre-Recevoir-Prendre le relais » - Disponible sur <http://www.commerce-associe.fr/article/photos-videos-des-rencontres-du-commerce-associe-2013> (consulté le 14 janvier 2015).

¹⁶⁶ FCA (2013b), Intervention de Serge Papin, lors des Rencontres du Commerce Associé du 28 mai 2013, Témoignages de Jean-Claude Jaunait et de Serge Papin, Système U : « Transmettre-Recevoir-Prendre le relais » - Disponible sur <http://www.commerce-associe.fr/article/photos-videos-des-rencontres-du-commerce-associe-2013> (consulté le 14 janvier 2015).

¹⁶⁷ Abrard P. et Paché G. (2009), 9. La gouvernance des formes hybrides, un métissage de contrat et de confiance ? Le cas de la grande distribution alimentaire, in Bernard Baudry et Benjamin Dubrion, *Analyses et transformations de la firme*, Paris, La Découverte « Recherches », 193-213. P.203

¹⁶⁸ Papon-Vidal P. (2000), Le statut de l'associé-coopérateur, *RECMA - Revue Internationale de l'économie sociale*, 278, 58-66.

¹⁶⁹ Sélinsky V. (2008), Les sociétés coopératives et le droit de la concurrence, *Journal des sociétés*, 55, 52-57. P.54

membre considéré sous sa qualité d'acheteur-revendeur. Au regard des concepts du droit de la concurrence, on considèrera le premier lien comme horizontal et le second comme vertical ».

Cette double qualité de l'associé en tant que client et copropriétaire de la coopérative permet de diminuer les asymétries d'informations, les divergences d'intérêts¹⁷⁰ et exclut une notion hiérarchique traditionnelle¹⁷¹, à partir du moment où le principe « un homme, une voix »¹⁷² est respecté. Toutefois, l'absence de hiérarchie peut être mise à mal par la prédominance économique dans le volume d'affaires de l'organisation par certains coopérateurs, propriétaires de « baronnies ». C'est ainsi que certains groupements ont réglementé le nombre maximum de points de vente, généralement à deux ou trois unités^{173 174}. Selon Jean Leroyer, associé de Système U¹⁷⁵, « [u]n deuxième magasin, oui. Après au-delà, pas forcément. C'est-à-dire qu'il ne faudrait pas qu'un nombre de points de vente trop important amène à exercer le métier de façon trop différente. On est d'abord des commerçants et c'est important d'aimer le commerce avant d'être des financiers ».

La double qualité du coopérateur présente une « réelle dualité »¹⁷⁶. Selon McClintock Stoel et Sternquist¹⁷⁷, « [u]n propriétaire d'un magasin de détail indépendant qui est membre d'une coopérative de commerce de détail est donc un équilibre entre deux rôles : celui de

¹⁷⁰ Cartier J.-B., Naszaly P. et Pigé B. (2012), Organisations de l'économie sociale et solidaire : quelle gouvernance ?, in Emmanuelle Bayle et Jean-Claude Dupuis, *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire*, Bruxelles, De Boeck, 41-63.

¹⁷¹ Abrard P. et Paché G. (2009), 9. La gouvernance des formes hybrides, un métissage de contrat et de confiance ? Le cas de la grande distribution alimentaire, in Bernard Baudry et Benjamin Dubrion, *Analyses et transformations de la firme*, Paris, La Découverte « Recherches », 193-213.

¹⁷² Krishnaswami O. (1968), The Principles of Co-Operation - a Historical Survey and a Review, *Annals Of Public & Co-Operative Economy*, 39, 4, 587-605.

¹⁷³ Baron M.-L. (2005), Peut-on rester compétitif sur le marché sans faire appel aux capitaux extérieurs ? Le cas de la coopérative Leclerc, *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, 298, 75-89.

¹⁷⁴ Choukroun M. (2013), *Le commerce associé, Entreprendre autrement pour réussir*, sous la direction de la FCA (Fédération des enseignes du Commerce Associé), Paris, Éditions Dunod.

¹⁷⁵ Leroyer J. (2010), Intervention lors de la conférence « Ils ont réussi dans la franchise et le commerce associé ! » - Disponible sur <http://www.salondesentrepreneurs.com/paris/podcasts/video/ils-ont-reussi-dans-la-franchise-et-le-commerce-associe-122/> (consulté le 30 octobre 2014).

¹⁷⁶ Papon-Vidal P. (2000), Le statut de l'associé-coopérateur, *RECMA - Revue Internationale de l'économie sociale*, 278, 58-66. P.60

¹⁷⁷ McClintock Stoel L. et Sternquist B. (2004), Group identification: The influence of group membership on retail hardware cooperative members, *Journal of Small Business Management*, 42, 2, 155-173. P.156

subordonné de l'organisation (membre du groupe coopératif) et celui de chef de file de l'organisation (propriétaire d'un magasin indépendant). Parfois, ces rôles peuvent se compléter l'un l'autre et à d'autres moments, ils peuvent entrer en conflit l'un avec l'autre ».

1.1.3.2 – Nature organisationnelle du commerce coopératif et associé

1.1.3.2.1 – Le commerce coopératif et associé au regard de l'organisation « hybride »

Pour Williamson¹⁷⁸, les transactions peuvent se réaliser par le marché, la hiérarchie (la firme) et la forme hybride. Les organisations dites hybrides correspondent à celles permettant des coopérations interentreprises, caractérisées par une multiplicité d'arrangements contractuels. Selon la théorie des coûts de transaction, la forme coopérative peut être considérée comme une forme particulière de relation entre unités économiques juridiquement autonomes¹⁷⁹. Au sein des organisations de commerce coopératif et associé, se trouvent des contrats à long-terme selon la théorie des droits de propriété et un rapport hiérarchique selon la théorie de l'agence¹⁸⁰. Les organisations de commerce coopératif et associé se situent dans une situation intermédiaire entre le marché (horizontal ou hétérarchique) et la hiérarchie (verticale) et représentent donc une forme hybride¹⁸¹, au sens de Williamson¹⁸².

Toutefois, le caractère hybride confère une signification intermédiaire entre deux systèmes, une sorte de greffe qui donne un nouveau résultat. Un « corps » nouveau est rajouté à un « corps » existant pour aboutir à un nouveau « corps ». Cette perspective d'entité unique ne semble toutefois pas correspondre aux organisations dont les membres endossent un double

¹⁷⁸ Williamson O.E. (1991), *Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Alternative*, *Administrative Science Quarterly*, 36, 269-296.

¹⁷⁹ Rousselière D. (2003), *Économie sociale et organisation industrielle : Le cas des groupements coopératifs d'entreprises*, *Communication au 2^{ème} Forum de la Régulation*, Paris.

¹⁸⁰ Baron M.-L. (2007), *Defining the Frontiers of the Firm through Property Rights Allocation: The Case of the French Retailer Cooperative Leclerc*, *Review of Social Economy*, 65, 3, 293-317.

¹⁸¹ Baron M.-L. (2005), *Peut-on rester compétitif sur le marché sans faire appel aux capitaux extérieurs ? Le cas de la coopérative Leclerc*, *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, 298, 75-89.

¹⁸² Williamson O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, Free Press.

rôle¹⁸³, chacun pouvant être opposé l'un à l'autre¹⁸⁴. En effet, un coopérateur ne peut pas être à la fois dans un rôle de dirigeant de l'organisation et celui de propriétaire de point de vente. Il est soit l'un, soit l'autre, même si les intérêts convergent généralement. Cette perspective plaide pour une approche plus ambidextre qu'hybride.

1.1.3.2.2 – Le commerce coopératif et associé en tant qu'organisation « ambidextre hybride »

Burns et Stalker¹⁸⁵ importent au sein de la littérature organisationnelle les dimensions mécaniques et organiques de Durkheim¹⁸⁶ (solidarités mécanique et organique). Pour Duncan¹⁸⁷, une organisation qui passe d'un caractère à un autre est une organisation ambidextre. Cet auteur est le premier à utiliser l'expression d'ambidextrie dans la littérature organisationnelle. Si l'on s'en tient à l'approche de Duncan¹⁸⁸, c'est-à-dire à la forme organisationnelle au sens institutionnel, les organisations de commerce coopératif et associé ne peuvent être considérées comme ambidextres, puisque les dimensions mécaniques et organiques coexistent en permanence sans que la structure organisationnelle soit modifiée. Cette hypothèse va être explorée sachant qu'il semble envisageable de parler d'ambidextrie sur le plan de l'organisation interne, qui peut ainsi générer des synergies.

¹⁸³ Papon-Vidal P. (2000), Le statut de l'associé-coopérateur, *RECMA - Revue Internationale de l'économie sociale*, 278, 58-66. P.60

¹⁸⁴ McClintock Stoel L. et Sternquist B. (2004), Group identification: The influence of group membership on retail hardware cooperative members, *Journal of Small Business Management*, 42, 2, 155-173.

¹⁸⁵ Burns T. et Stalker G. (1961), *The Management of Innovation*, London, Tavistock.

¹⁸⁶ Durkheim E. (1893), *De la division du travail social*, édition électronique réalisée par Tremblay J.-M. à partir de la 8^{ème} édition, Paris, Les Presses universitaires de France - Disponible sur http://classiques.uqac.ca/classiques/Durkheim_emile/division_du_travail/division_travail_1.pdf (consulté le 16 février 2015).

¹⁸⁷ Duncan R. (1976), The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation, in Kilman, R., Pondy, L. et Slevin, D. (eds.), *The Management of Organizational Design*, New York, North Holland, 167-188.

¹⁸⁸ Duncan R. (1976), The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation, in Kilman, R., Pondy, L. et Slevin, D. (eds.), *The Management of Organizational Design*, New York, North Holland, 167-188.

Selon le dictionnaire de l'académie française¹⁸⁹, ambidextre est un adjectif provenant du « latin *ambidexter*, composé de *ambi*, “ double ”, et *dexter*, “ droit ” » et signifiant « [q]ui se sert de ses deux mains avec une égale adresse ». Selon De Lièvre et Staes¹⁹⁰, « l'ambidextrie est le profil des personnes qui sont aussi habiles et fortes de la main gauche que de la main droite. Elle se situe principalement au niveau de la main, mais parfois aussi au niveau du pied (jamais les deux ensemble) ». Selon l'académie de médecine¹⁹¹, « [l]a latéralisation s'explore à trois niveaux; la main dominante, le pied dominant, l'œil dominant ». À la suite de nombreuses recherches sur Internet et en particulier dans les bases de données académiques, il n'a pas été possible de déterminer si l'ambidextrie est exclusivement séquentielle ou si elle peut être simultanée.

Duncan¹⁹² inscrit l'ambidextrie dans une optique structurelle, c'est-à-dire de manière séquentielle ou simultanée sous la condition qu'il s'agisse de structures distinctes¹⁹³. Dans la perspective séquentielle, une organisation revêt un caractère mécanique ou organique. Dans ce cas, les réseaux de commerce coopératif et associé ne peuvent être considérés comme des organisations ambidextres car ils ne connaissent pas de changement structurel. McDonough et Leifer¹⁹⁴ contestent cette vision de la structure unique telle que proposée par Duncan¹⁹⁵. Pour les auteurs, il est possible de passer d'une structure à une autre ou de maintenir plusieurs structures différentes simultanément. Dans ce cas, il ne conviendrait pas de parler d'ambidextrie

¹⁸⁹ Académie française (1832-5a), *Dictionnaire de l'Académie française*, définition d'ambidextre, 6^{ème} édition - Disponible sur <http://atilf.atilf.fr/dendien/scripts/generic/cherche.exe?15;s=2189240025;>; (consulté le 20 avril 2016).

¹⁹⁰ De Lièvre B. et Staes L. (2000), *La psychomotricité au service de l'enfant, Notions et applications pédagogiques*, 3^{ème} édition, Bruxelles, De Boeck & Larcier. P.55.

¹⁹¹ Académie de médecine (2016), *Dictionnaire de L'Académie de médecine*, définition d'ambidextre - Disponible sur <http://dictionnaire.academie-medicine.fr/?q=ambidex> (consulté le 20 avril 2016).

¹⁹² Duncan R. (1976), The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation, in Kilman, R., Pondy, L. et Slevin, D. (eds.), *The Management of Organizational Design*, New York, North Holland, 167-188.

¹⁹³ Besson P. et Soulerot M. (2009), La construction d'une posture stratégique - Le cas de l'ambidextérité, Actes de la 18^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Grenoble.

¹⁹⁴ McDonough E. et Leifer R. (1983), Using Simultaneous Structures to Cope with Uncertainty, *Academy of Management Journal*, 26, 727-736.

¹⁹⁵ Duncan R. (1976), The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation, in Kilman, R., Pondy, L. et Slevin, D. (eds.), *The Management of Organizational Design*, New York, North Holland, 167-188.

stricte mais d'ambidextrie hybride ou avec hybridation. Selon Tushman et O'Reilly¹⁹⁶, les activités d'exploration et d'exploitation peuvent être mises en place par une même organisation dans la mesure où elle spécialise des structures pour chaque objectif. Tushman précise que « le management des flux d'innovation nécessite une organisation ambidextre qui peut faire deux choses fondamentalement différentes, simultanément et bien [le faire] »¹⁹⁷. Toute organisation peut organiser simultanément la spécialisation de ses structures dans l'exploitation ou l'exploration¹⁹⁸ au sein de son réseau.

Les caractéristiques de l'ambidextrie structurelle sont les suivantes¹⁹⁹ : 1) « [I]es activités d'alignement et les activités d'adaptabilité sont réalisées dans des unités ou équipes séparées » ; 2) les décisions sur le passage de l'une à l'autre des activités est effectuée en « haut de l'organisation » ; 3) le rôle des décisionnaires de l'organisation consiste à « définir la structure » et « réaliser des arbitrages entre l'alignement et l'adaptabilité » ; 4) la nature des rôles est « relativement clairement définie » ; 5) les employés ont des compétences de « spécialistes ».

Au sein des réseaux de commerce coopératif et associé, des membres sont désignés pour tester les innovations²⁰⁰ en lien avec les élus ou les permanents des commissions techniques de la coopérative, c'est-à-dire les salariés de celle-ci. Michel-Édouard Leclerc²⁰¹ (2004) écrit que « [n]ous ne manquons en effet ni d'idées ni de projets. Mais notre travail, c'est d'abord de convaincre les coopérateurs et de trouver parmi eux ceux qui voudront prendre à leur compte ces projets, les réaliser expérimentalement et faire la démonstration de leur viabilité ». Souvent,

¹⁹⁶ Tushman M.L. et O'Reilly C.A. (1997), *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, Boston, Harvard Business School Press.

¹⁹⁷ Tushman M.L. (1997), Winning through innovation, *Strategy & Leadership*, 25, 4, 14-19. P.17

¹⁹⁸ Gupta A.K, Smith K.G. et Shalley C.E. (2006), The interplay between exploration and exploitation, *Academy of Management Journal*, 49, 4, 693-706.

¹⁹⁹ Gibson C.B. et Birkinshaw J. (2004), Building Ambidexterity into an Organization, *MIT Sloan Management Review*, 47-55.

²⁰⁰ Cassou F. (2014), Le commerce associé face aux défis des réseaux de points de vente : une approche exploratoire, *Colloque Étienne Thil*, Paris.

²⁰¹ Leclerc M.-E. (2011), Leçon de coopération, entretien avec Michel-Édouard Leclerc, *Le bulletin de l'Ilec*, 420, 1-12. P. 7.

ces coopérateurs ou associés sont élus du groupement à des fonctions techniques et effectuent ces missions exploratoires en lien avec leurs attributions. Certains points de vente, c'est-à-dire des structures, sont donc dédiés à tester de nouvelles idées, tandis que d'autres se concentrent sur l'application du concept en tant que tel. Des consultants de l'organisation ont pour rôle d'aller dans les points de vente afin d'accompagner les coopérateurs dans la mise en place des innovations ou dans l'élaboration de celles-ci. Les réseaux de commerce coopératif et associé peuvent être considérés comme un ensemble de structures, du fait de l'indépendance juridique de leurs points de vente. Toutefois, il est difficile de penser qu'un point de vente testant un nouveau concept agisse uniquement dans une optique « organique ». Ce sont souvent des rayons ou certains aspects du point de vente qui sont testés. La structure du point de vente est, dans ce cas, plus une forme hybride avec ambidextrie. Dans cette optique, il est donc discutable de parler d'ambidextrie structurelle, voire impossible au sens strict, pour cette forme organisationnelle.

Gibson et Birkinshaw²⁰² considèrent qu'il n'est pas nécessaire de bénéficier de différentes structures au sein d'une organisation pour qu'elle soit qualifiée d'ambidextre. Ainsi, les auteurs²⁰³ ont développé le concept d'ambidextrie contextuelle au sein d'une seule et même organisation en prenant en compte la dimension ambidextre de ses propres membres. Ils la définissent ainsi : « [a]u niveau organisationnel, l'ambidextrie contextuelle peut être définie comme l'orientation collective des employés à l'égard de la poursuite simultanée de l'alignement et de l'adaptabilité. Elle se manifeste dans les comportements des centaines de personnes [...] et dans les routines non écrites qui se développent dans les organisations »²⁰⁴.

²⁰² Gibson C.B. et Birkinshaw J. (2004), Building Ambidexterity into an Organization, *MIT Sloan Management Review*, 47-55.

²⁰³ Gibson C.B. et Birkinshaw J. (2004), Building Ambidexterity into an Organization, *MIT Sloan Management Review*, 47-55.

²⁰⁴ Gibson C.B. et Birkinshaw J. (2004), Building Ambidexterity into an Organization, *MIT Sloan Management Review*, 47-55. P.50

Les caractéristiques de l'ambidextrie contextuelle sont les suivantes²⁰⁵ : 1) les membres de l'organisation « partagent leur temps entre les activités d'alignement et les activités d'adaptabilité » ; 2) les décisions sur le passage de l'une à l'autre des activités est effectuée par les acteurs du terrain (vendeurs, managers d'usines, salariés) ; 3) le rôle des décisionnaires de l'organisation consiste à « développer le contexte organisationnel dans lequel les individus agissent » ; 4) la nature des rôles est « relativement flexible » ; 5) les employés ont des compétences de « généralistes ».

Au sein des réseaux de commerce coopératif et associé, les « innovations » peuvent aussi bien venir de la tête de réseaux que des points de vente²⁰⁶. Ainsi, un coopérateur va réaliser ou faire réaliser à ses employés des activités qui peuvent sembler contradictoires²⁰⁷, puisqu'elles répondent à un double objectif. L'aptitude des managers, c'est-à-dire des coopérateurs, à comprendre et être sensibles aux différents besoins évolutifs de leur organisation est une condition essentielle au succès de leur ambidextrie²⁰⁸.

L'ambidextrie structurelle témoigne d'une approche « *top-down* » tandis que l'ambidextrie contextuelle peut être considérée comme « *bottom-up* » ou horizontale. Selon Gibson et Birkinshaw²⁰⁹, ces deux formes sont considérées comme étant complémentaires pour faire face aux activités d'exploration et d'exploitation nécessaires à toute organisation. Ainsi, « l'ambidextrie est une capacité potentiellement importante pour contribuer à la performance à long terme »²¹⁰. Au regard des différentes analyses sur chaque forme d'ambidextrie, il peut être considéré que les réseaux de commerce coopératif et associé peuvent bénéficier de

²⁰⁵ Gibson C.B. et Birkinshaw J. (2004), Building Ambidexterity into an Organization, *MIT Sloan Management Review*, 47-55.

²⁰⁶ Cassou F. (2014), Le commerce associé face aux défis des réseaux de points de vente : une approche exploratoire, *Colloque E. Thil*, Paris.

²⁰⁷ Brion S. et Mothe C. (2008), Innover : organiser ou manager ?, *Revue Française de Gestion*, 187, 7, 1-24.

²⁰⁸ O'Reilly C. A. et Tushman M. L. (2004), The ambidextrous organization, *Harvard business review*, 82, 4, 74-83.

²⁰⁹ Gibson C.B. et Birkinshaw J. (2004), Building Ambidexterity into an Organization, *MIT Sloan Management Review*, 47-55.

²¹⁰ Gibson C.B. et Birkinshaw J. (2004), Building Ambidexterity into an Organization, *MIT Sloan Management Review*, 47-55. P.50

l'ambidextrie contextuelle et de certains aspects de celle structurelle, sans que cela puisse être affirmé. Ce qualificatif d'ambidextre sera donc appliqué au mode d'organisation interne (organisation au sens de coordination des actions), et non à la forme organisationnelle (organisation au sens institutionnel).

Au regard de ces différents développements, les réseaux de commerce coopératif et associé peuvent donc être considérés comme des organisations ambidextres hybrides. De ce double caractère ou de cette dualité organisationnelle doivent émerger en leur sein des synergies. Cette aptitude à générer la rencontre d'une double influence et non sa séparation doit permettre à ce système coopératif de faire face à la tendance de toute organisation de se scléroser au cours du temps²¹¹. « Les coopératives de commerçants détaillants sont nées du souci de rendre leurs membres toujours plus concurrentiels, face aux autres réseaux du commerce, dans l'objectif de pérenniser leur action en commun » selon Kahn²¹². Pour cela, ces organisations doivent faire face aux mêmes défis que tout autre chaîne ou réseau pour survivre et se développer avec une nature organisationnelle très spécifique.

²¹¹ Bradach, J. L. (1997), Using the plural form in the management of retail chains. *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303.

²¹² Kahn M. (2014), *Franchise et Partenariat*, 6^{ème} édition, Paris, Dunod.

1.2 – Le commerce coopératif et associé face au défi « réticulaire » de l’uniformité du concept

Face à une saturation des marchés domestiques et à une concurrence désormais internationale, les acteurs de la distribution française ont tendance à rechercher de nouveaux marchés que ce soit en terme d’innovation, de diversification ou d’internationalisation²¹³. En parallèle, les chercheurs constatent une tendance à la globalisation des concepts de réseaux de points de vente²¹⁴. Du fait de leur position de dernier « maillon » de la fidélisation, l’enjeu du contrôle des points de vente est stratégique²¹⁵. Les organisations de commerce coopératif et associé, considérées comme des réseaux de points de vente, doivent faire face à différents défis pour se développer et survivre. Il convient d’examiner les explications de sa nature réticulaire, puis d’étudier le défi de l’uniformité du concept avant de s’intéresser au cadre conceptuel de référence permettant d’envisager d’éventuels processus à disposition des organisations de commerce coopératif et associé.

1.2.1 – Le commerce coopératif et associé en tant qu’organisation réticulaire

1.2.1.1 – Préférence de la notion de réseau à celle de chaîne

D’une perspective extérieure, les chaînes ou les réseaux de points de vente représentent une forme simple d’organisation qui réplique un concept de magasin tel que le principe de l’emporte-pièce²¹⁶. Mais comme l’a démontré Bradach^{217 218}, il y a, sous cette apparence,

²¹³ Meier O. (2006), Comment les groupements de distributeurs indépendants s’adaptent à la globalisation : une lecture du mouvement E. Leclerc, *Décisions Marketing*, 43-44, 175-190.

²¹⁴ Laulajainen R., Abe K. et Laulajainen T. (1993), The geographical dimension of global retailing, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 3, 4, 367-390.

²¹⁵ Baron M.-L. (2007), Defining the Frontiers of the Firm through Property Rights Allocation: The Case of the French Retailer Cooperative Leclerc, *Review of Social Economy*, 65, 3, 293-317.

²¹⁶ Bradach J.L. (1997), Using the plural form in the management of retail chains, *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303.

²¹⁷ Bradach J.L. (1997), Using the plural form in the management of retail chains, *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303.

²¹⁸ Bradach J.-L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.

différents systèmes d'organisations. Il convient de distinguer les chaînes des réseaux de points de vente.

Dans une chaîne, les points de vente sont les maillons uniformes de celle-ci²¹⁹. Ils sont « liés entre eux de manière simple – même si le lien peut être solide – voire simpliste qui nécessite une certaine proximité entre chacun pris deux à deux »²²⁰. Il s'agit d'une juxtaposition de points de vente dont le plus faible peut mettre en difficulté le système²²¹.

L'origine du terme réseau est latine (*retis*) et signifie « filet ». Il est question de maillage d'un territoire, par exemple. La notion de réseau renvoie à l'entrelacement de propriétés telles que la connaissance, le contrôle et la cohésion²²². Selon Benghozi²²³, un réseau « ne s'institue donc pas par une injonction de l'extérieur, mais se fonde à partir d'effets de correspondances entre des particularités, des affinités, des besoins partagés, des complémentarités autour d'un projet commun ». Ce lien entre les membres d'un réseau peut être caractérisé par une marque²²⁴.

Le réseau d'entreprises, quelle que soit sa forme contractuelle, répond à un système d'organisation visant à mettre en commun des structures et des moyens afin de maximiser les bénéfices et diminuer les menaces²²⁵. Son organisation bicéphale, entre une tête de réseau impulsant les directions stratégiques et des commerçants ayant une vocation locale avec des enjeux patrimoniaux, engendre une plus grande flexibilité de l'organisation²²⁶ face à un

²¹⁹ Rulence D. (2003), Gestion des réseaux de points de vente : l'importance de la dimension spatiale, *Recherche et Applications en Marketing*, 18, 3, 65-80.

²²⁰ Cliquet G. (1998), Les réseaux mixtes franchise/succursalisme : complémentarité ou antagonisme, *Rapport CREREG destiné à la Fédération française de la franchise*. P.86

²²¹ Cliquet G., Fady A. et Basset G. (2006), *Management de la distribution*, 2^{ème} édition, Paris, Dunod.

²²² Mercklé P. (2011), *Sociologie des réseaux sociaux*, Paris, La Découverte. P.7

²²³ Benghozi P.-J. (2007), Le lien réseau, *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, 48, 1, 163-174. P.167

²²⁴ Bonnin G. et Odou P. (2010), Les communautés imaginées, un territoire d'action marketing ? Le cas de l'entreprise de rencontre en ligne Meetic, *Décisions Marketing*, 58, 27-36.

²²⁵ Assens C. (2003), Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances, *Management International*, 7, 4, 49-59.

²²⁶ Gallouj C. et Vigliano M.-H. (2012), *Management de la distribution, Marché et Organisations*, Paris, Éditions l'Harmattan.

environnement très changeant²²⁷. Les structures en réseaux bénéficient des avantages des grandes structures pour les économies d'échelle et de ceux des plus petites organisations pour leurs capacités d'adaptation locales^{228 229}. La mutualisation des forces permet ainsi à chaque associé de bénéficier, notamment, de conditions économiques inaccessibles pour lui sans appartenance à un réseau²³⁰ et de se coordonner (enseigne, communication, etc.)²³¹.

Un réseau de points de vente génère une dynamique globale d'ensemble et non une simple addition de points de vente²³². Selon Alchian et Demsetz²³³, la production d'une équipe est supérieure à la somme des contributions individuelles, par un effet de synergie. Cela signifie qu'un réseau de points de vente intègre la notion de liens entre les points de vente et les synergies qui en découlent²³⁴. Les enseignes de commerce coopératif et associé ont compris très tôt les avantages des pratiques collaboratives au sein de réseaux d'affaires pour en améliorer la performance²³⁵. Le chiffre d'affaires ou les volumes de commandes peuvent être additifs, mais l'élaboration de stratégies, de politiques marketing, d'actions de communication, la découverte de nouveaux fournisseurs, la mise en place de nouveaux concepts testés, etc. sont la conséquence de synergies au sein du réseau²³⁶. La force d'un groupe de points de vente est

²²⁷ Cliquet G. (2010), Les formes d'organisation en réseau - Rencontres CNIS - Séminaire « Les réseaux : des formes d'organisation, une dynamique », réunion du vendredi 19 novembre 2010.

²²⁸ Fréry F. (1998), Les réseaux d'entreprises : une approche transactionnelle, in Laroche H., Nioche J.-P., *Repenser la Stratégie*, Paris, Éditions Vuibert, 61-84.

²²⁹ Fréry F. (2001), Entreprises virtuelles et réalités stratégiques, *Revue Française de Gestion*, 133, 23-31.

²³⁰ Souilleaux A. (2013), La double qualité du commerçant au sein d'un « groupement du commerce associé », *Gazette du Palais*, 26, 7-13.

²³¹ Abrard P. et Paché G. (2009), 9. La gouvernance des formes hybrides, un métissage de contrat et de confiance ? Le cas de la grande distribution alimentaire, in Bernard Baudry et Benjamin Dubrion, *Analyses et transformations de la firme*, Paris, La Découverte « Recherches », 193-213.

²³² Rulence D. (2003), Gestion des réseaux de points de vente : l'importance de la dimension spatiale, *Recherche et Applications en Marketing*, 18, 3, 65-80.

²³³ Alchian A. A. et Demsetz H. (1972), Production, Information Costs, and Economic Organization, *American Economic Review*, 62, 5, 777-795.

²³⁴ Cliquet G. (2002), Les réseaux mixtes franchise/succursalisme : apports de la littérature et implications pour le marketing des réseaux de points de ventes, *Recherche et Applications en Marketing*, 17, 1, 57-73.

²³⁵ Abrard P. et Paché G. (2009), 9. La gouvernance des formes hybrides, un métissage de contrat et de confiance ? Le cas de la grande distribution alimentaire, in Bernard Baudry et Benjamin Dubrion, *Analyses et transformations de la firme*, Paris, La Découverte « Recherches », 193-213.

²³⁶ Moati P. et Volle P. (2010), La montée de la compétence marketing dans la distribution, *CREDOC - Cahier de recherche n° 276*, décembre 2010.

donc traduite par son réseau²³⁷. Selon Abrard et Paché²³⁸, « on peut parler d'un véritable renouveau de l'esprit coopératif où il apparaît clairement aux équipes dirigeantes que le tout (le réseau) est plus que la somme des parties (les différents adhérents) ». La dynamique globale des réseaux de commerce coopératif et associé est donc permise par leur nature réticulaire et non de chaîne²³⁹.

1.2.1.2 – Défis des organisations réticulaires

Bradach²⁴⁰ complète cette vision de la forme réticulaire en élaborant une théorie selon laquelle tout réseau doit faire face à quatre défis pour se développer et survivre. Ceux-ci ont émergé dans le cadre d'un travail de recherche sur les réseaux mixtes, composés à la fois d'unités succursalistes et de points de vente franchisés. Les défis en question sont : 1) l'ajout de nouveaux points de vente ; 2) le respect de l'uniformité du concept ; 3) la réactivité locale ; 4) l'adaptation globale du système. Différents processus, présentés dans la figure 1.1, émergent au sein de ce réseau bénéficiant de ces deux systèmes organisationnels. Ce travail doctoral se concentrera sur le défi de l'uniformité du concept, qu'il convient de préciser.

²³⁷ Cliquet G. et Rulence D. (1998), Les opérations d'acquisition des distributeurs en France : mesure de la couverture spatiale des réseaux de points de vente, *Décisions Marketing*, 15, 17-27.

²³⁸ Abrard P. et Paché G. (2009), 9. La gouvernance des formes hybrides, un métissage de contrat et de confiance ? Le cas de la grande distribution alimentaire, in Bernard Baudry et Benjamin Dubrion, *Analyses et transformations de la firme*, Paris, La Découverte « Recherches », 193-213. P.198

²³⁹ Zentes J. et Swoboda B. (2000), Allied groups on the road to complex networks, *Technology in Society*, 22, 1, 133-150.

²⁴⁰ Bradach J.-L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.

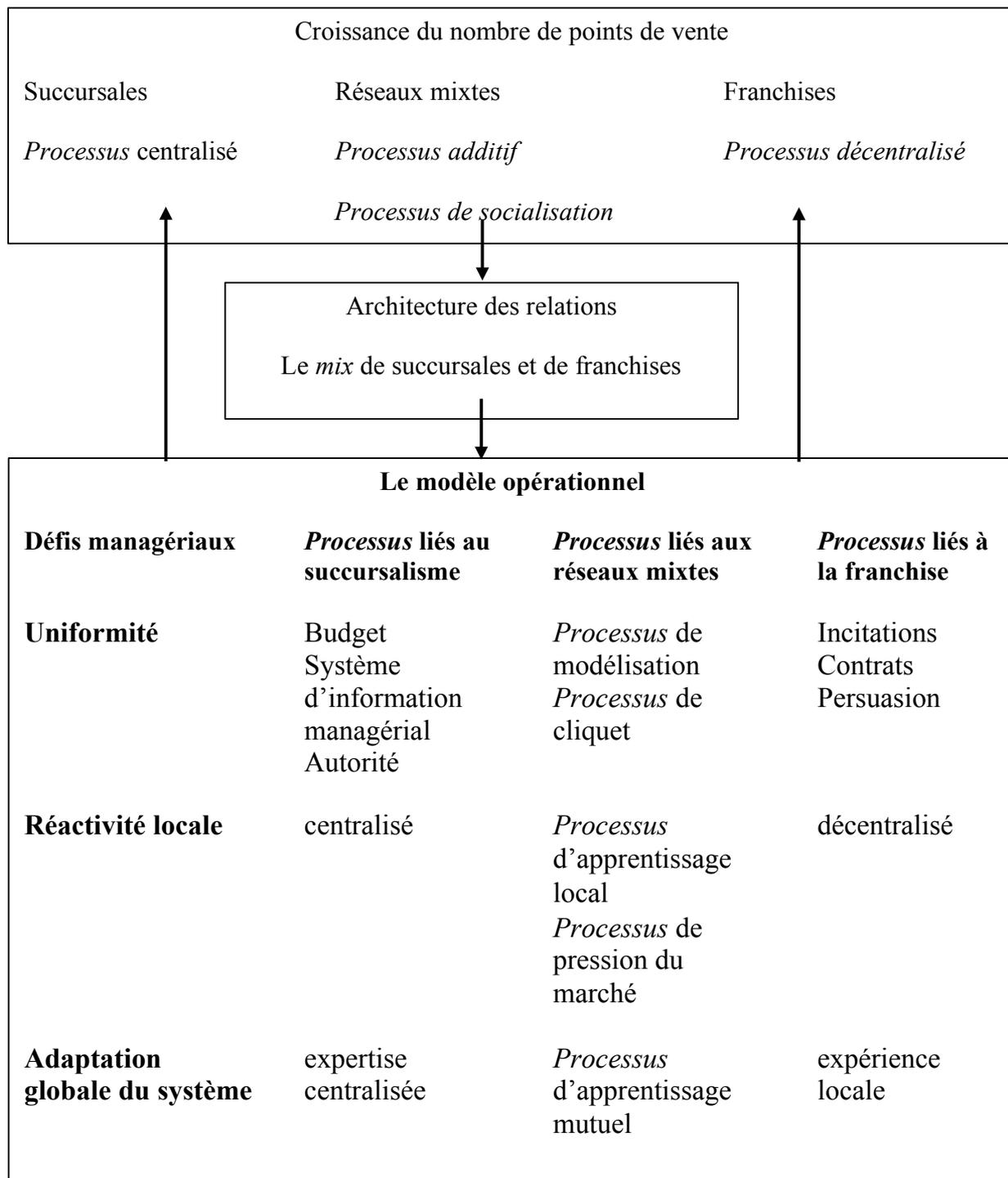


Figure 1.1 - Modèle de management dans les chaînes de restauration rapide de Bradach²⁴¹, adapté par Cliquet²⁴².

²⁴¹ Bradach J.-L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.

²⁴² Cliquet G. (2002), Les réseaux mixtes franchise/succursalisme : apports de la littérature et implications pour le marketing des réseaux de points de ventes, *Recherche et Applications en Marketing*, 17, 1, 57-73.

1.2.2 – Le défi de l'uniformité du concept

Avant d'être considéré comme une enseigne, un réseau doit nécessairement atteindre une taille critique. Par défaut, il sera considéré comme une marque locale²⁴³. L'augmentation de la taille d'un réseau accentue la difficulté de le coordonner²⁴⁴ ainsi que de ne pas respecter le concept de l'enseigne en occupant des zones à risque²⁴⁵. L'association de commerçants en groupements est motivée, dans un premier temps, par les fonctions de centrales d'achat et de référencement pour bénéficier d'une enseigne, dans un second temps²⁴⁶. Le défi de l'uniformité du concept est particulièrement stratégique pour les membres d'un réseau car un seul point de vente « défaillant » peut nuire à l'ensemble des membres²⁴⁷.

1.2.2.1 – Enjeux d'un concept de points de vente uniforme

Le concept de point de vente distinctif, le savoir-faire et l'assistance font partie de la « corbeille de la mariée » pour un entrepreneur qui désire rejoindre un réseau organisé de commerce²⁴⁸. Adhérer à un réseau revient à bénéficier d'un concept performant qui, une fois répliqué, sera couronné de succès²⁴⁹. Le concept d'un point de vente est « une combinaison d'éléments qualitatifs et quantitatifs : éléments matériels (le hard), produits, mobilier, caisses... et immatériels (le soft), marketing, merchandising, design, atmosphère, sonorisation, services,

²⁴³ Mathewson G. F. et Winter R. A. (1985), The economics of franchise contracts, *Journal of Law and Economics*, 28, 503-26.

²⁴⁴ Rulence D. (2003), Gestion des réseaux de points de vente : l'importance de la dimension spatiale, *Recherche et Applications en Marketing*, 18, 3, 65-80.

²⁴⁵ Carney M. et Gedajlovic E. (1991), Vertical integration in Franchise Systems : agency theory and resource explanation, *Strategic Management Journal*, 12, 8, 607-629.

²⁴⁶ Moinier X. (2009), L'enseigne de pharmaciens : une spécificité au cœur de la distribution, *Décisions Marketing*, 53, 1-11.

²⁴⁷ Norton S. W. (1988), An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form, *Journal of Business*, 61, 2, 197-218.

²⁴⁸ Gallouj C. et Vigliano M.-H. (2012), *Management de la distribution, Marché et Organisations* n°15, Éditions l'Harmattan.

²⁴⁹ Boulay J. et Chanut O. (2010), *Les réseaux de franchise*, Paris, Collection Repères, La découverte.

gestion... »²⁵⁰. Le concept marketing d'un réseau de points de vente correspond au « savoir-faire original, la propriété des signes de ralliement de la clientèle (la marque-enseigne notamment) et une assistance »²⁵¹. Kaufmann et Eroglu^{252 253} définissent cette notion de la manière suivante : « [l]e concept est la collection d'éléments uniques [...] qui construisent et entretiennent une image distincte auprès des consommateurs. [...]. En tant que tel, le concept représente le positionnement " désiré " [...] par rapport à ses concurrents ».

Bradach²⁵⁴ explique que « le maintien de l'uniformité des points de vente d'une chaîne est ce qui préserve son identité commune. Dans une chaîne, l'uniformité imprègne presque tous les aspects du fonctionnement d'un point de vente ». Selon Diaz-Bernardo²⁵⁵, l'uniformité du concept consiste en ce que le consommateur puisse « trouver une image, un design et une expérience de service similaire dans tout point de vente ayant la même marque-enseigne ; à savoir, l'image de marque doit être cohérente partout dans les propriétés de la marque ». Pour Meiseberg²⁵⁶, le défi de l'uniformité du concept peut se définir comme le défi de la protection de la marque et de l'uniformité de la chaîne.

La gestion de l'image de marque d'un réseau de point de vente relève de chaque membre du groupement qui peut influencer sur cette image²⁵⁷. Elle dépend aussi de la verticalisation du système marketing qui permet une plus grande homogénéité dans le respect du concept et une

²⁵⁰ Dioux J. et Dupuis M. (2005), *La distribution, Stratégies des groupes et marketing des enseignes*, Paris, Pearson Education. P.111

²⁵¹ Boulay J. et Chanut O. (2010), *Les réseaux de franchise*, Paris, Collection Repères, La découverte. P.9

²⁵² Kaufmann P.J., Eroglu S. (1998), Standardization and adaptation in business format franchising, *Journal of Business Venturing*, 14, 69-85. P.75

²⁵³ D'après la traduction de Perrigot R. (2006), *Savoir-faire opérationnels, savoir-faire tacites, savoir-faire transmis et non-transmis, évolutions et perspectives managériales pour la franchise*, Présentation du rapport de recherche pour la Fédération Française de la Franchise, Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, Paris, France, 28 Novembre.

²⁵⁴ Bradach J. L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press. P.23

²⁵⁵ Diaz-Bernardo R. (2012), An analysis of three confronting theories to explain franchising supply, *Journal of business & economics research*, 10, 3, 167-170. P.169

²⁵⁶ Meiseberg B. (2013), The Prevalence and Performance Impact of Synergies in the Plural Form, *Managerial & Decision Economics*, 34, 3-5, 140-160.

²⁵⁷ Brousseau E. et Glachant J.-M. (2000), Économie des contrats et renouvellement de l'analyse économique, *Revue d'économie industrielle*, 92, 23-50.

communication plus diffuse sur l'ensemble du territoire²⁵⁸. Plus les points de vente sont hétérogènes, plus cela est négatif pour la perception de l'image de marque du réseau²⁵⁹. Selon Benoun et Héliès-Hassid²⁶⁰, « aujourd'hui chaque point de vente porte un nom. L'enseigne est devenue, par extension, le nom donné à un ensemble de points de vente présentant des caractères communs. Cette unicité de nom est un choix porteur de sens, car il consacre l'engagement d'une stratégie partagée ». Le capital-enseigne est une véritable plus-value pour les réseaux de points de vente²⁶¹. La marque-enseigne correspond à « un ensemble de points de vente d'un distributeur qui portent un nom unique, symbole, logo ou une combinaison de ceux-ci ». La marque est l'une des composantes de l'identité de l'organisation et contribue à l'asseoir comme institution²⁶². Elle représente un élément de différenciation vis-à-vis des concurrents mais aussi un moyen pour que les clients/prospects identifient les produits et services proposés²⁶³. Certaines organisations du commerce de détail utilisent leur concept homogène et leur marque comme ressources²⁶⁴. Ainsi, les adhérents E.Leclerc ont choisi à partir de 1958 d'apposer sur leur devanture « centres distributeurs (E.) Leclerc » afin de renforcer l'identité commune des points de vente du groupement²⁶⁵. La valeur d'une marque d'enseigne de distribution s'explique principalement par la notoriété et la qualité perçue de celle-ci²⁶⁶. Elle

²⁵⁸ Boulay J. et Chanut O. (2010), *Les réseaux de franchise*, Paris, Collection Repères, La découverte.

²⁵⁹ Bradach J. L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.

²⁶⁰ Benoun M. et Héliès-Hassid M.-L. (2003), *Distributeurs : acteurs et stratégies*, 3^{ème} édition, Paris, Economica. P.243

²⁶¹ Keller K.L. (1993), Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity, *Journal of Marketing*, 57, 1, 1-22.

²⁶² Hodgson M.G. (2006), What are institutions?, *Journal of Economic Issues*, 40, 1, 1-25.

²⁶³ Ailawadi K.-L. et Keller K.-L. (2004), Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities, *Journal of Retailing*, 80, 4, 331-342.

²⁶⁴ Elg U. (2007), Market Orientation Processes in Retailing: A Cross-national Study, *European Journal of Marketing*, 41, 5/6, 568-589.

²⁶⁵ Legendre A. (2012), La première expansion du mouvement E. Leclerc, *Revue Française du Marketing*, 237/238, 87-104.

²⁶⁶ Jara M., Cliquet G. (2012), Retail brand equity: Conceptualization and measurement, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19, 1, 140-149.

représente « la valeur ajoutée qu'une enseigne apporte globalement à l'offre d'un distributeur »²⁶⁷.

La communication est l'un des points essentiels pour la réussite d'un réseau²⁶⁸. Plus le réseau de points de vente est vaste, plus il est nécessaire de communiquer par les médias nationaux²⁶⁹. Les réseaux de points de vente ayant communiqué depuis longtemps ont plus de chances de bénéficier d'une image d'enseigne²⁷⁰. De manière complémentaire, le maillage et donc la présence de points de vente dans l'ensemble d'un territoire devient alors un outil de communication pour l'enseigne²⁷¹.

Les bénéfices de l'uniformité du concept sont nombreux pour les différents acteurs des réseaux de points de vente. Pour le commerçant coopérateur ou associé, faire face à ce défi lui permet de préserver l'intégrité et la valeur de sa marque enseigne^{272 273 274 275 276}, de mieux se différencier des concurrents²⁷⁷, de bénéficier des évolutions du concept pour rester

²⁶⁷ Fleck N. et Nabec L. (2010), L'enseigne : un capital pour le distributeur, *Management & Avenir*, 8, 38, 14-32. P.15

²⁶⁸ Filser M., des Garets V. et Paché G. (2001), *La distribution : organisation et stratégie*, Colombelles, EMS.

²⁶⁹ Rulence D. (2003), Gestion des réseaux de points de vente : l'importance de la dimension spatiale, *Recherche et Applications en Marketing*, 18, 3, 65-80.

²⁷⁰ Guyon H. et Cliquet G. (2009), La segmentation des magasins d'une chaîne : une approche multi-facettes, *Actes du 12^{ème} Congrès Étienne Thil*, La Rochelle.

²⁷¹ Rulence D. (2003), Gestion des réseaux de points de vente : l'importance de la dimension spatiale, *Recherche et Applications en Marketing*, 18, 3, 65-80.

²⁷² Caves R. E. et Murphy II W. F. (1976), Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets, *Southern Economic Journal*, 42, 4, 572-586.

²⁷³ Cox J. et Mason C. (2007), Standardisation versus adaptation: geographical pressure to deviate from franchise formats, *The Service Industries Journal*, 27, 8, 1053-1072.

²⁷⁴ Kaufmann P.J., Eroglu S. (1998), Standardization and adaptation in business format franchising, *Journal of Business Venturing*, 14, 69-85.

²⁷⁵ Streed O. et Cliquet G. (2008), Concept Uniformity: Control Versus Freedom, in Hendrikse G., Tuunanen M., Windsperger J. et Cliquet G. (eds.), *Business Franchising, Strategy and Governance of Networks, Cooperatives, Franchising, and Strategic Alliances Series*, in, Springer, 205-220.

²⁷⁶ Meiseberg B. (2013), The Prevalence and Performance Impact of Synergies in the Plural Form, *Managerial & Decision Economics*, 34, 3-5, 140-160.

²⁷⁷ Moinier X. (2009), L'enseigne de pharmaciens : une spécificité au cœur de la distribution, *Décisions Marketing*, 53, 1-11.

compétitif²⁷⁸, de réaliser des économies d'échelle²⁷⁹, d'améliorer les conditions d'achat²⁸⁰ et de bénéficier de nouveaux produits et services lancés plus facilement²⁸¹. Pour le réseau, le respect du concept permet de contribuer à la qualité des relations entre les différents acteurs de celui-ci²⁸² et d'éviter les comportements laxistes et opportunistes qui peuvent nuire à sa performance²⁸³. Concernant les candidats qui souhaitent intégrer le réseau, il s'agit d'un facteur d'attraction²⁸⁴ et de rétention des candidatures. Legendre²⁸⁵ explique qu'au début du mouvement E.Leclerc, « plus les candidats à l'ouverture d'un centre distributeur sont nombreux et plus le besoin d'une structure assurant la cohésion du groupe et veillant à la conformité de l'enseigne avec la promesse qu'elle affiche se fait pressant ». Concernant les consommateurs, cela peut leur servir d'identifiant et de garantie^{286 287}, impacter sur leur perception et leur générer plus de confort dans l'évaluation et le choix des points de vente disponibles²⁸⁸. Le consommateur est « client à la fois d'un point de vente local et d'une enseigne nationale »²⁸⁹. Toutefois, le respect du concept est sujet à interprétation sur le degré d'uniformité.

²⁷⁸ Cliquet G. et Nguyen M. N. (2004), Innovation management within the plural form network, in Windsperger, J., Cliquet G., Hendrikse, G. & Tuunanen, M. (eds.), *Economics and Management of Franchising Networks*, Heidelberg, Physica-Verlag, 109-125.

²⁷⁹ Kaufmann P.J., Eroglu S. (1998), Standardization and adaptation in business format franchising, *Journal of Business Venturing*, 14, 69-85.

²⁸⁰ Meier O. (2006), Comment les groupements de distributeurs indépendants s'adaptent à la globalisation : une lecture du mouvement E. Leclerc, *Décisions Marketing*, 43-44, 175-190.

²⁸¹ Kaufmann P.J., Eroglu S. (1998), Standardization and adaptation in business format franchising, *Journal of Business Venturing*, 14, 69-85.

²⁸² Branellec G. et Perrigot R. (2013), Franchise et E-commerce : Une approche Droit - Marketing des problématiques liées à l'exclusivité territoriale, *Décisions Marketing*, 71, 31-44.

²⁸³ Barthélemy J. (2008), Opportunism, Knowledge and the Performance of Franchise Chains, *Strategic Management Journal*, 29, 13, 1451-1463.

²⁸⁴ Lagrange S. et Cliquet G. (2002), Technologies de l'Information, coordination des organisations franchisées et limitations des performances managériales : vers une taille optimale des réseaux de franchise ?, *5ème Colloque Étienne Thil, La Rochelle*.

²⁸⁵ Legendre A. (2012), La première expansion du mouvement E. Leclerc, *Revue Française du Marketing*, 237/238, 87-104. P.99

²⁸⁶ Collin-Lachaud I, Herbert M. et de Pechpeyrou P. (2012), Substitution d'enseignes et création de valeur pour les clients, *Décisions Marketing*, 65, 57-69.

²⁸⁷ Mathewson G. F. et Winter R. A. (1985), The economics of franchise contracts, *Journal of Law and Economics*, 28, 503-26.

²⁸⁸ Sen K.C. (1998), The use of franchising as a growth strategy by US restaurant franchisors, *Journal of Consumer Marketing*, 15, 4, 320-407.

²⁸⁹ Boulay J. et Chanut O. (2010), *Les réseaux de franchise*, Paris, Collection Repères, La découverte. P.9

1.2.2.2 – Le défi de l'uniformité du concept, entre éléments clés et périphériques

Selon Prime et Usunier²⁹⁰, « [l]a globalisation uniforme ou “ stratégie du rouleau compresseur ” correspond à la recherche d'effets d'expériences maximaux à travers une standardisation totale, en misant sur une très forte tendance à l'uniformisation culturelle ». La stratégie de standardisation part du postulat hypothétique de l'homogénéisation de la consommation mondiale telle que présentée par Levitt²⁹¹. Toutefois celle-ci n'est ni prouvée à l'échelle mondiale, ni même au sein des territoires nationaux sachant que la sensibilité universelle aux bas prix défendue par l'auteur n'est pas non plus prouvée²⁹².

Concrètement, « [l]e concept d'uniformité est un outil puissant pour la promotion d'un réseau » mais « est tout sauf uniforme ! Pour être durable, le concept d'uniformité doit tenir compte des facteurs économiques, commerciaux, sociaux et des règles internationales »²⁹³. Bradach²⁹⁴ explique que « [c]e qui rend ce défi [l'uniformité du concept] particulièrement difficile est que les éléments clés du modèle d'affaires exigent une variété d'activités locales à exécuter ». Le respect du concept d'un réseau de points de vente est plus difficile à maintenir au sein de marchés aux clientèles volatiles, en particulier dans les zones d'attraction passagère²⁹⁵. Cette situation est rendue d'autant plus complexe que les distributeurs doivent gérer à la fois le marketing d'enseigne, qui a une vocation globale et le marketing de site,

²⁹⁰ Prime N. et Usunier J.-C. (2012), *Marketing international, Marchés, culture et organisations*, Paris, Éditions Pearson. P.190

²⁹¹ Levitt T. (1983), *The globalization of markets*, Harvard Business Review, May-June, 92-102. Traduction : « Un seul univers, le marché ? », *Harvard-L'Expansion*, 30, 6-8.

²⁹² Wind Y. et Douglas S. (1986), Le mythe de la globalisation, *Recherche et Applications en Marketing*, 1, 3, 5-26.

²⁹³ Perrigot R., Basset G., Briand D. et Cliquet G. (2013), Uniformity in Franchising: A Case Study of a French Franchise Network With Several Franchisees Having Their Own Website, *Journal Of Marketing Channels*, 20, 1/2, 99-119. P.115

²⁹⁴ Bradach J. L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press. P.23

²⁹⁵ Cliquet G. (1997), L'attraction commerciale : fondement de la localisation différentielle, *Revue Belge de Géographie*, 121, 57-70

véritable géomarketing, afin de prendre en compte les particularités sociologiques et comportementales locales²⁹⁶.

Meier et Pacitto²⁹⁷ parlent de la stratégie de globalisation de Carrefour, déconnectée des particularités territoriales pour en faire « une organisation structurée selon un modèle uniforme et bureaucratique dont le caractère intégré contraste avec les initiatives locales des propriétaires des magasins Leclerc ou Système U et non de directeurs salariés ». Ce mode de fonctionnement a conduit à une situation défavorable sur le plan de l'image de l'enseigne et de ses parts de marché²⁹⁸. Il est donc nécessaire d'adapter la politique marketing aux spécificités locales²⁹⁹. Cela implique une orientation marché d'un réseau de points de vente avec la déclinaison d'une stratégie nationale (offre qui intègre l'assortiment avec sa politique de prix) à chaque zone de chalandise³⁰⁰. Cette intégration des « contingences locales liées au point de vente (comme les plans de masse) [...] peuvent rendre difficile une application uniforme » d'un concept de point de vente³⁰¹. Wind et Douglas³⁰² expliquent qu'une « approche standardisée non seulement soulève des problèmes mais de plus, le cas extrême de la standardisation “ totale ” apparaît rarement réalisable sur tous les éléments du mix ». Les auteurs³⁰³ ajoutent que l'extrême inverse n'est pas non plus souhaitable, car cela ne permettrait pas de bénéficier des synergies du réseau.

²⁹⁶ Volle P. (2002), Produit et information géographique : le géomarketing, in Cliquet G., Le géomarketing: Méthodes et stratégies du marketing spatial, Paris, Éditions Hermès, 1-27.

²⁹⁷ Meier O. et Pacitto J.-C. (2012), Carrefour Ou Le Mythe D'icare, *Revue Française Du Marketing* 237/238, 2-3/5, 107-108. P.108

²⁹⁸ Meier O. et Pacitto J.-C. (2012), Carrefour Ou Le Mythe D'icare, *Revue Française Du Marketing* 237/238, 2-3/5, 107-108.

²⁹⁹ Darpy D. (2012), *Comportements du consommateur*, 3^{ème} édition, Éditions Dunod.

³⁰⁰ Moati P. et Volle P. (2011), La montée en compétence marketing des distributeurs : modalités, défis et enjeux de management, Management Prospective Editions, *Management & Avenir*, 7, 47, 189-204.

³⁰¹ Collin-Lachaud I, Herbert M. et de Pechpeyrou P. (2012), Substitution d'enseignes et création de valeur pour les clients, *Décisions Marketing*, 65, 57-69. P.67

³⁰² Wind Y. et Douglas S. (1986), Le mythe de la globalisation, *Recherche et Applications en Marketing*, 1, 3, 5-26. P.18

³⁰³ Wind Y. et Douglas S. (1986), Le mythe de la globalisation, *Recherche et Applications en Marketing*, 1, 3, 5-26.

Le défi de maintenir l'uniformité du concept renvoie à l'arbitrage entre les avantages des économies d'échelles et de l'adaptation d'une petite structure locale³⁰⁴. Un concept est considéré comme rigide lorsqu'il est orienté vers la recherche d'économies d'échelle et flexible lorsqu'il est destiné à s'adapter au marché local³⁰⁵. Un concept dit flexible nécessite plus d'adaptations locales et donc plus de moyens humains et financiers³⁰⁶. La question est donc de savoir à quel degré un concept doit être rigide ou flexible sachant que dans ce dernier cas, cela peut menacer l'uniformité même du concept^{307 308}. Selon le positionnement choisi, la formulation du concept est souvent plus rigide pour les produits haut de gamme³⁰⁹ et plus flexible pour les produits bas de gamme³¹⁰. Concernant les services, la flexibilité du concept peut être particulièrement complexe à mettre en œuvre³¹¹.

Maintenir l'uniformité consiste au respect des composantes clefs du concept entre les points de vente d'un réseau³¹² à savoir : les produits ou services fournis (*Product/Service Deliverables*), les avantages additifs (*Benefit Communicators*), les identifiants du système (*System Identifiers*) et les facilitateurs du système (*System Facilitators*), selon la traduction de Perrigot³¹³. Chacune de ces composantes comprend des éléments clefs et des éléments périphériques. Les adaptations locales concernent majoritairement des éléments périphériques

³⁰⁴ Kaufmann P.J., Eroglu S. (1998), Standardization and adaptation in business format franchising, *Journal of Business Venturing*, 14, 69-85.

³⁰⁵ Cliquet G. et Pénard T. (2012), Plural form franchise networks: A test of Bradach's model, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19, 1, 159-167.

³⁰⁶ Michael S. C. (2000), The effect of organizational form on quality: the case of franchising, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 43, 295-318.

³⁰⁷ Bradach J. L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.

³⁰⁸ Cox, J., Mason, C. (2007), Standardisation versus adaptation: geographical pressure to deviate from franchise formats, *The Service Industries Journal*, 27, 8, 1053-1072.

³⁰⁹ Pénard T., Raynaud E. et Saussier S. (2003), Dual distribution and royalty rates in franchised chains: an empirical exploration using French data, *Journal of Marketing Channels*, 10, 5-31.

³¹⁰ Cliquet G. (2000), Plural forms in store networks: a model for store network evolution. *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 10, 4, 369-387.

³¹¹ Eiglier P. et Langeard E. (1987), *Servuction: Le Marketing des Services*, Paris, McGraw-Hill.

³¹² Kaufmann P.J. et Eroglu S. (1998), Standardization and adaptation in business format franchising, *Journal of Business Venturing*, 14, 69-85. P.72

³¹³ Perrigot R. (2006), Savoir-faire opérationnels, savoir-faire tacites, savoir-faire transmis et non-transmis, évolutions et perspectives managériales pour la franchise, Présentation du rapport de recherche pour la Fédération Française de la Franchise, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, Paris, France, 28 Novembre.

du concept³¹⁴. La stratégie internationale peut impliquer quelques entorses dans le *retailing-mix* sans pour autant que cela soit perçu comme la mise en cause du concept en tant que tel³¹⁵. L'uniformité du concept peut aussi se jouer du côté du système et non sur ses aspects « visibles », ce qui peut attirer des consommateurs opposés à une offre et des points de vente trop clonés³¹⁶. Plus globalement, les membres du réseau sont plus respectueux des éléments clefs du concept lorsqu'ils ont la possibilité explicite d'adapter des éléments plus périphériques³¹⁷.

1.2.3 – Examen de la répllication des processus de réseaux mixtes

Comme tout réseau, les organisations de commerce coopératif et associé doivent faire face au défi de l'uniformité du concept. Selon Bradach³¹⁸, il existe des processus propres aux formes organisationnelles succursalistes ou franchisées et des synergies permises par cette mixité réticulaire. Il a été établi précédemment que les réseaux de commerce coopératif et associé ne pouvaient être considérés comme des organisations succursalistes³¹⁹. Toutefois, la réponse à apporter par rapport aux franchises peut être plus délicate. Les réseaux mixtes génèrent des synergies non atteignables par un réseau unique. Il conviendra donc de s'intéresser aux effets de synergie potentiels au sein des organisations de commerce coopératif et associé.

³¹⁴ Cox J. et Mason C. (2007), Standardisation versus adaptation: geographical pressure to deviate from franchise formats, *The Service Industries Journal*, 27, 8, 1053-1072.

³¹⁵ Burt S., Ulf J. et Åsa T. (2011), Standardized marketing strategies in retailing? IKEA's marketing strategies in Sweden, the UK and China, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18, 3, 183-193.

³¹⁶ Streed O. et Cliquet G. (2008), Concept Uniformity: Control Versus Freedom, in Hendrikse G., Tuunanen M., Windsperger J. et Cliquet G. (eds.), *Business Franchising, Strategy and Governance of Networks, Cooperatives, Franchising, and Strategic Alliances Series*, in, Springer, 205-220.

³¹⁷ Terry A. et Di Lernia C. (2011), Quasi Franchising: A New Model for Business Cooperation, *5th International Conference on Economics and Management of Networks*, Limassol, Cyprus.

³¹⁸ Bradach J.-L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.

³¹⁹ Hy M. et Nicolas F. (1983), Pour une définition des commerces et des marchés alimentaires, *Économie rurale*, 154, 35-43.

1.2.3.1 – Difficile répliation des processus liés aux réseaux franchisés

1.2.3.1.1 – Similitudes entre les réseaux coopératifs ou associés et franchisés

Selon Souilleaux³²⁰, « les relations opérationnelles tête de réseau/adhérent dans un groupement du commerce associé sont très proches des relations verticales contractualisées d'un réseau de franchise et reposent parfois sur les mêmes outils juridiques ». Les deux systèmes bénéficient d'une enseigne, d'une marque forte, d'un savoir-faire et de services pour accompagner les membres du réseau³²¹. La formalisation des aspects opérationnels dans les rapports juridiques entre la tête de réseau et les membres de l'organisation, en tant que clients de celle-ci, sont relativement semblables entre les deux systèmes. Cela correspond à l'utilisation de la marque, de l'enseigne, la transmission du savoir-faire, la centralisation des activités logistiques, la politique marketing, les activités d'achat, de référencement, la zone de chalandise, les modalités de communication, la transmission du savoir-faire, l'assistance, etc.³²². En franchise, les contrats passés entre le franchiseur et son franchisé contiennent toutes les modalités du fonctionnement du réseau. En souscrivant des parts sociales, le commerçant devient associé du groupement et accepte les statuts de celui-ci et son règlement intérieur. Pour accéder aux services du groupement, les associés doivent, comme les franchisés, rémunérer ces services avec la possibilité d'ajouter des cotisations optionnelles pour des services spécifiques. Elles peuvent être fixes ou variables. Les coûts supportés par un associé pour s'installer sont

³²⁰ Souilleaux A. (2013), La double qualité du commerçant au sein d'un « groupement du commerce associé », *Gazette du Palais*, 26, 7-13.

³²¹ Leroyer J. (2010), Intervention lors de la conférence « Ils ont réussi dans la franchise et le commerce associé ! » - Disponible sur <http://www.salondesentrepreneurs.com/paris/podcasts/video/ils-ont-reussi-dans-la-franchise-et-le-commerce-associe-122/> (consulté le 30 octobre 2014).

³²² Souilleaux A. (2013), La double qualité du commerçant au sein d'un « groupement du commerce associé », *Gazette du Palais*, 26, 7-13.

semblables à ceux du franchisé, qu'il s'agisse des coûts d'achat, de location et d'installation du matériel, des coûts de logiciel, de constitution du stock initial, etc.³²³.

1.2.3.1.2 – Éléments distinctifs des réseaux coopératifs ou associés et franchisés

Un certain nombre de divergences existe entre ces deux formes de réseaux. Les organisations de commerce coopératif et associé sont composées d'associés dits « indépendants » qui bénéficient d'une plus grande autonomie pour la prise de décisions que le système de franchise³²⁴. Ceci s'explique par la double qualité de l'associé³²⁵. Un coopérateur participe aux votes stratégiques en assemblée générale, il élit les membres du conseil d'administration dont il peut lui-même faire partie, de la même manière que les différentes commissions et instances du réseau³²⁶. Ce fonctionnement démocratique et égalitaire (« un homme, une voix ») explique la dimension horizontale/hétéroarchique de la gouvernance. Selon Mousseron³²⁷, « [l]a franchise qui est le mode de regroupement contractuel type s'appuie à l'inverse sur un déséquilibre entre un franchiseur qui dispose d'un savoir-faire et un franchisé qui cherche à l'obtenir. La société coopérative se fonde sur une expérience commune entre les coopérateurs. [...] Si ceux-ci sont soucieux de se regrouper, ils ont aussi le souci de ne pas supporter le niveau de sujétion requis des franchisés et trouvent dans la coopérative un compromis acceptable ». Mousseron³²⁸ ajoute que le caractère égalitaire du commerce associé facilite la gouvernance en évitant des conflits d'intérêts liés à des disparités dans la possession du capital.

³²³ Souilleaux A. (2013), La double qualité du commerçant au sein d'un « groupement du commerce associé », *Gazette du Palais*, 26, 7-13.

³²⁴ McClintock Stoel L. et Sternquist B. (2004), Group identification: The influence of group membership on retail hardware cooperative members, *Journal of Small Business Management*, 42, 2, 155-173.

³²⁵ Papon-Vidal P. (2000), Le statut de l'associé-coopérateur, *RECMA - Revue Internationale de l'économie sociale*, 278, 58-66.

³²⁶ Souilleaux A. (2013), La double qualité du commerçant au sein d'un « groupement du commerce associé », *Gazette du Palais*, 26, 7-13.

³²⁷ Mousseron P. (2008), Le choix de la coopérative, *Journal des sociétés*, 55, 38-42. P.41

³²⁸ Mousseron P. (2008), Le choix de la coopérative, *Journal des sociétés*, 55, 38-42.

Une autre différence fondamentale tient à la durée de la relation. Les différentes formes de coopératives et les évolutions juridiques ont conduit CoopFR à insister sur l'exigence d'une coopération « réciproque et durable »³²⁹. Comme l'explique Michel-Édouard Leclerc³³⁰, « [o]n a mis des années à trouver les bons concepts. Vous croyez vraiment qu'on aurait pu faire cela avec des adhérents pratiquant l'union libre sur cinq ans. [...] C'est la fidélité qui permet la prise de risque partagée dans l'innovation, dans l'investissement et dans le développement. Et surtout, elle est nécessaire pour assurer la totale transparence des coûts et des conditions d'achat, garante de la performance en prix ». La relation au sein de réseaux de commerce coopératif et associé est une forme d'association ou d'adhésion. À ce titre, elle n'a pas de durée déterminée et n'est donc pas renégociable avec la tête de réseau. Les coûts supportés sont différents entre les deux systèmes. L'interdépendance relationnelle entre les membres d'un réseau est un facteur positif pour une coopération à long terme³³¹. Les franchiseurs louent ainsi un droit d'usage et un savoir-faire à un franchisé³³² qui peuvent donner lieu à des renégociations et donc à des conflits au sein du réseau. Les réseaux de commerce coopératif et associés sont des organisations dont les membres s'engagent globalement pour une durée proche de vingt ans³³³. À ce titre, ces organisations doivent développer des normes relationnelles, selon la théorie du contrat social, afin de mieux manager les relations interpersonnelles et interorganisationnelles qui ne peuvent être anticipées sur de telles durées³³⁴.

Deux autres différences sont liées à la notion de fonds et à l'accès à la propriété. Certains réseaux mettent en place des fonds nécessitant que les adhérents avancent des sommes à la

³²⁹ Mousseron P. (2011), Turbulences autour des coopératives, *Bulletin Joly Sociétés*, 7, 546-547.

³³⁰ Leclerc M.-E. (2011), Leçon de coopération, entretien avec Michel-Édouard Leclerc, *Le bulletin de l'Ilec*, 420, 1-12. P. 7.

³³¹ Uzzi B. (1997), Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness, *Administrative Science Quarterly*, 42, 1, 35-67.

³³² Leclerc M.-E. (2011), Leçon de coopération, entretien avec Michel-Édouard Leclerc, *Le bulletin de l'Ilec*, 420, 1-12

³³³ FCA (2016e), Les Rencontres du Commerce coopératif et Associé 2016, Intervention de Éric Plat.

³³⁴ Macneil I. R. (1978), Contracts : Adjustments of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law, *Northwestern Law Review*, 12, 854-901.

coopérative dans le cas où celle-ci se porte du croire et limiter ainsi les risques de défaillance de l'associé. Cet argent récupéré par ce dernier ne peut donc pas être assimilé à un coût d'entrée comme dans les franchises³³⁵. Grâce au système de parrainage présent dans certains groupements, il est possible de devenir propriétaire d'un ou plusieurs points de vente à partir d'un minimum de ressources³³⁶. Comme l'explique Michel-Édouard Leclerc³³⁷, « nos adhérents, sans capital initial et anciens salariés pour la plupart, accèdent à la propriété d'hypermarchés grâce à un parrainage de leurs collègues et à la disposition d'outils commerciaux coopératifs dont leurs sociétés deviennent membres ». Une personne sans capital peut devenir adhérente et revendre son magasin en fin de carrière en générant ainsi un profit substantiel³³⁸.

Il existe donc des différences mais aussi des points communs entre les organisations franchisées et celles de commerce coopératif ou associé. Ces similitudes justifient l'intérêt d'examiner dans une phase de recherche les processus développés par les réseaux de franchise pour faire face au défi de l'uniformité du concept³³⁹.

1.2.3.2 – Question des synergies potentielles au sein d'un réseau de coopérateurs détaillants

1.2.3.2.1 – Impossible réplique de synergies des réseaux mixtes

Dans son étude, Bradach^{340 341} démontre qu'un système mixte est composé de deux réseaux différents (succursales et franchises) qui fonctionnent simultanément pour effectuer des

³³⁵ Souilleaux A. (2013), La double qualité du commerçant au sein d'un « groupement du commerce associé », *Gazette du Palais*, 26, 7-13.

³³⁶ Baron M.-L. (2005), Peut-on rester compétitif sur le marché sans faire appel aux capitaux extérieurs ? Le cas de la coopérative Leclerc, *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, 298, 75-89.

³³⁷ Leclerc M.-E. (2011), Leçon de coopération, entretien avec Michel-Édouard Leclerc, *Le bulletin de l'Illec*, 420, 1-12. P.7

³³⁸ Baron M.-L. (2007), Defining the Frontiers of the Firm through Property Rights Allocation: The Case of the French Retailer Cooperative Leclerc, *Review of Social Economy*, 65, 3, 293-317.

³³⁹ Bradach J.-L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.

³⁴⁰ Bradach J.L. (1997), Using the plural form in the management of retail chains, *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303.

³⁴¹ Bradach J.-L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.

tâches semblables, arrivent à faire face aux différents défis relevés. Les succursales, symboles de la centralisation et les franchises, relevant d'une certaine décentralisation, permettent de générer des synergies inatteignables pour un réseau relevant d'une forme organisationnelle stricte.

Les réseaux de commerce coopératif et associé sont des réseaux ambidextres qui ne connaissent pas de mixité telle que présentée par Bradach^{342 343}. Dans un entretien du 20 avril 2011 avec Alexandra Bouthelier, déléguée générale de la FCA (Fédération du Commerce coopératif et Associé), il apparaît qu'exceptionnellement certains réseaux de commerce coopératifs ou associés sont amenés à posséder des magasins en propre. Selon Alexandra Bouthelier, Intersport et Sélectour ont tenté deux expériences infructueuses. D'autres cas se trouvent dans des situations temporaires liées à l'attente d'un nouveau propriétaire³⁴⁴, au sein de magasins tests ou pilotes ou encore pour des emplacements risqués et coûteux tels que le village de jouets de Jouéclub à Paris. Michel-Édouard Leclerc³⁴⁵ explique que « [c]ertains commerçants, du fait de leur propre histoire familiale, nous sollicitent mais ne sont pas prêts à nous rejoindre en tant qu'adhérents. C'est la raison pour laquelle, en Alsace, en Corse, en Andorre, à l'étranger (Italie) et dans les Dom-Tom (Réunion et Martinique), ils nous ont rejoints en tant qu'affiliés ». Certains réseaux peuvent aussi comprendre des SCOP (sociétés coopératives et participatives) mais dans ce cas, comme dans les autres, les SCOP bénéficient des mêmes conditions que les autres points de vente. Même en prenant en compte ces exceptions ponctuelles ou « marginales », il n'est pas possible de parler de double système de management comme dans les réseaux mixtes. L'article L. 124-2 du Code de Commerce interdit

³⁴² Bradach J.L. (1997), Using the plural form in the management of retail chains, *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303.

³⁴³ Bradach J.-L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.

³⁴⁴ Pederzoli D. et Tancrez F. (2009), L'internationalisation des coopératives de commerçants françaises : quelles stratégies et quelles perspectives ?, *12^{ème} Colloque Étienne Thil*, La Rochelle.

³⁴⁵ Leclerc M.-E. (2011), Leçon de coopération, entretien avec Michel-Édouard Leclerc, *Le bulletin de l'Ilec*, 420, 1-12. P.9

à un commerçant de bénéficier des services de la coopérative, au travers d'un lien vertical, sans adhérer à la coopérative. Les groupements de commerce coopératif ne peuvent donc pas pratiquer un double système coopératif et franchisé³⁴⁶, même si certains groupements ont mis en place deux types de statuts selon la qualité de leurs membres, comme Intermarché par exemple. Cela sera discuté dans le dernier chapitre. Le projet d'alliance entre Système U et Auchan avec de nombreux points de vente franchisés Simply Market qui passaient, selon le projet initial, sous enseigne Super U aurait contourné la loi et modifié ce mode de management réticulaire.

Les réseaux de commerce coopératif ou associé ne coexistent pas, ou très peu encore, avec d'autres formes organisationnelles. Ils ne bénéficient donc pas des synergies dues à la forme organisationnelle mixte. Bradach³⁴⁷ met en garde contre la confusion entre mixité et ambidextrie en matière d'organisation et refuse toute tentative d'application de son modèle aux organisations dites ambidextres. L'étude empirique menée dans ce travail doctoral cherchera à invalider cette affirmation.

1.2.3.2.2 – L'interdépendance, source de synergies, face au défi de l'uniformité du concept

Selon Hatchuel³⁴⁸, « [c]oopérer c'est donc explorer ce qu'il peut y avoir comme coopération possible entre des partenaires ». La relation coopératiste repose sur une relation contractuelle et sur des aspects plus informels, tels que la confiance, car comme le terme « coopérative » le fait ressortir, il s'agit d'une véritable coopération entre le point de vente et la coopérative en complément du lien sociétaire³⁴⁹. Ainsi, la tête de réseau est garante du respect

³⁴⁶ Cohen A. (2008), Commerce associé et clauses d'entrée dans le réseau, *Journal des sociétés*, 55, 43-46.

³⁴⁷ Bradach J.-L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.

³⁴⁸ Hatchuel A. (1996), Coopération et conception collective : variété et crises des rapports de prescription, in *Coopération et conception*, de Terssac G. & Friedberg E. (eds), Toulouse, Octares Éditions, 101-122. P.106

³⁴⁹ Mousseron P. (2011), Turbulences autour des coopératives, *Bulletin Joly Sociétés*, 7, 546-547.

des engagements formels et les dirigeants coopérateurs sont les garants des aspects formels³⁵⁰. Selon Chassagnon³⁵¹, « [l]’informel constitue ainsi une véritable “ glue ” qui intègre des firmes économiquement interdépendantes mais juridiquement autonomes ». L’interdépendance renforce la relation³⁵² entre les membres d’un réseau et augmente la confiance et leur implication tout en diminuant les conflits³⁵³. Elle contribue aussi fortement à renforcer les efforts communs des partenaires et à rendre plus performante la relation coopérative³⁵⁴. Serge Papin³⁵⁵ explique « [j]’ai toujours été séduit par cette démarche qui était la sienne [Jean-Claude Jaunait, ancien président de Système U] de toujours se dire comment est-ce qu’on peut être indépendant, vivre indépendant tout en le conjuguant avec un collectif mais que ce collectif, qu’il faut respecter, doit être au service de l’entreprise familiale indépendante ». Selon Michel-Édouard Leclerc³⁵⁶, « [c]e qui caractérise une coopérative comme E.Leclerc, c’est “ l’effort commun de ses membres ”, c’est l’investissement de chaque adhérent pour le compte “ des autres coopérateurs ”, la contribution de chaque adhérent en temps et tâches partagés, à la formation, à la promotion et à la performance des collègues ». Selon Chassagnon³⁵⁷, « [e]n raison de la création de positions d’interdépendance mutuelle, le pouvoir est plus largement dispersé entre les acteurs clés qui ont réalisé des investissements humains spécifiques autour des ressources critiques du réseau. La complémentarité de ces ressources est le fondement de

³⁵⁰ Baker G. P., Gibbons R. et Murphy K. J. (2002), Relational Contracts and the Theory of the Firm, *Quarterly Journal of Economics*, 107, 1, 39-84.

³⁵¹ Chassagnon V. (2012), Pouvoir et coopération dans la firme et entre les firmes, *Socioéconomie du travail, série AB d’Economies et Sociétés*, 34, 1183-1210. P.1201

³⁵² Leonidou L. C., Palihawadana D. et Theodosiou M. (2006), An integrated model of the behavioural dimensions of industrial buyer-seller relationships, *European Journal of Marketing*, 40, 1/2, 145-173.

³⁵³ Kumar N., Scheer L. K. et Steenkamp J.-B. E. M. (1995), The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes, *Journal of Marketing Research*, 32, 3, 348-356.

³⁵⁴ Van My D. et Cliquet G. (2012), Les relations coopératives dans les canaux marketing : proposition d’un modèle pour le Vietnam, *Revue Française du Marketing*, 237/238, 2-3/5, 9-26.

³⁵⁵ Papin S. (2011), Vidéo grande conso : Serge Papin - Disponible sur <http://www.olivierdauvers.fr/tag/systeme-u/page/3/> (consulté le 19 janvier 2015)

³⁵⁶ Leclerc M.-E. (2011), Leçon de coopération, entretien avec Michel-Édouard Leclerc, *Le bulletin de l’Ilec*, 420, 1-12. P.7

³⁵⁷ Chassagnon V. (2012), Pouvoir et coopération dans la firme et entre les firmes, *Socioéconomie du travail, série AB d’Economies et Sociétés*, 34, 1183-1210. P.1204

la synergie stratégique qui crée l'interdépendance systémique propre à la firme-réseau ». Les différentes formes d'interdépendance au sein des réseaux de commerce coopératif et associé peuvent donc être envisagées comme des facteurs de synergies. L'interdépendance générée doit ainsi permettre aux réseaux ambidextres de commerce coopératif et associé de faire face au défi de l'uniformité du concept et résoudre l'absence de mixité avec une autre forme organisationnelle.

Afin de lutter plus efficacement contre les réseaux de distribution classiques³⁵⁸, les réseaux de commerce coopératif et associé tendent à devenir de véritables réseaux de commerçants indépendants, en tant qu'unité cohérente et non plus en tant qu'addition d'unités disparates³⁵⁹. D'après Bradach^{360 361}, il semble que le respect de l'uniformité du réseau ne puisse pas être obtenu par les mêmes mécanismes selon la nature de chaque point de vente. L'examen comparatif entre réseaux de commerce coopératif et associé et les réseaux de franchise atteste de cette impossibilité même si de nombreux points communs ne peuvent exclure d'éventuels processus communs. L'absence de réseau mixte exclue les processus de synergies tels que présentés au sein des réseaux mixtes³⁶².

La problématique de cette recherche est donc de comprendre comment des réseaux ambidextres de commerce coopératif et associé, avec le double statut de leurs coopérateurs, c'est-à-dire clients et copropriétaires, arrivent à faire face au défi de l'uniformité du concept, nécessaire pour se développer et survivre, sans bénéficier des synergies d'un réseau mixte ? Ce sujet implique d'analyser les relations d'interdépendance entre les membres de réseaux d'« indépendants » qu'il s'agisse de relations verticales (*top-down* ou *bottom-up*) ou

³⁵⁸ Grandvullemin S. (2003), Le statut de coopérative de commerçants détaillants : déclin ou renouveau ?, *La Semaine Juridique Entreprise et Affaires*, 20, 844-847.

³⁵⁹ Holler J. (1997b), Coopératives de commerçants : la consécration, *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, 264, 77-88.

³⁶⁰ Bradach J.L. (1997), Using the plural form in the management of retail chains, *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303.

³⁶¹ Bradach J. L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.

³⁶² Bradach J.-L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.

horizontales. Plus précisément, il convient d'étudier les éventuels processus développés par cette forme réticulaire de manière centralisée, décentralisée ou mixte afin de faire face au défi de l'uniformité du concept. Il semble donc nécessaire de mettre en œuvre une approche exploratoire afin de prendre en compte les spécificités de la forme organisationnelle étudiée.

Résumé du chapitre 1 : Fondements théoriques des réseaux de commerce coopératif et associé

Ce chapitre a permis de synthétiser l'état des connaissances sur les réseaux de commerce coopératif et associé.

Les organisations de commerce coopératif et associé ont intégré les **principes fondateurs « horizontaux » ou hétérarchiques des coopératives**. Les **membres de ces organisations sont juridiquement indépendants** et ne donnent pas lieu à la formation d'un capital monopolistique ou à une concentration financière, contrairement aux organisations succursalistes. Pour survivre, les coopératives de commerçants ont dû endosser des **statuts juridiques qui ont évolué**.

Afin de gagner en compétitivité sur leurs marchés et faire face aux grands fournisseurs internationaux, les organisations de commerce coopératif et associé ont **évolué vers une verticalisation de leurs relations**. Elles ont ainsi renforcé leurs **efforts de centralisation et de coordination** (logistique, marketing, activités d'achat, etc.).

Les adhérents des organisations de commerce coopératif et associé renforcent leur formalisme avec un contrat d'adhésion véritable « nœud de contrats », leurs outils de contrôle et cherchent à lutter contre les comportements opportunistes ou de passagers clandestins. Ce renforcement des structures centrales, combiné à une forme de financiarisation des groupements de commerce coopératif et associé, aboutit à une certaine **dénaturation de l'esprit coopératif initial**.

Les enseignes de commerce coopératif et associé relèvent de **l'enchevêtrement d'un lien vertical entre la société coopérative et ses membres et d'un lien horizontal entre associés**. Cette dualité organisationnelle se retrouve dans le statut de ses membres. **Chaque coopérateur ou associé est à la fois propriétaire de son point de vente, client de la coopérative et copropriétaire de celle-ci. Ces rôles peuvent parfois entrer en conflit**.

Les réseaux de commerce coopératif et associé, comme toutes les autres formes d'organisations, doivent à la fois **générer des innovations (organisation organique) puis arriver à les mettre en œuvre (organisation mécanique)**. En passant de l'une à l'autre organisation, l'on parle d'**organisation ambidextre**. Plus précisément, il s'agit d'une **forme ambidextre contextuelle permettant de réaliser les objectifs d'alignement à court terme et d'adaptabilité à long terme**, même si celles-ci peuvent sembler contradictoires.

Une chaîne correspond à la juxtaposition de maillons, c'est-à-dire de points de vente dont le plus faible peut mettre en difficulté le système. **Un réseau de points de vente génère une**

dynamique globale d'ensemble, c'est-à-dire qu'il intègre la notion de liens entre les points de vente et les synergies qui en découlent. Les organisations de commerce coopératif et associé sont considérées comme relevant d'une **nature réticulaire**.

Tout réseau doit faire face à différents défis pour se développer et survivre. **Le respect de l'uniformité du concept d'un réseau**, qui est l'un de ces défis, comprend presque tous les aspects du fonctionnement d'un point de vente. Il permet de **préserver l'identité commune d'une organisation** dont chaque membre du groupement peut influencer dessus. **Les bénéfices de l'uniformité du concept sont nombreux** : préserver l'intégrité et la valeur de sa marque enseigne, mieux se différencier des concurrents, profiter des évolutions du concept pour rester compétitif, réaliser des économies d'échelle, avoir de nouveaux produits et services lancés plus facilement, améliorer la qualité des relations entre les différents acteurs d'un réseau, limiter les comportements laxistes et opportunistes qui peuvent nuire à la performance du réseau, être une source d'attractivité pour les candidats souhaitant intégrer le réseau, servir d'identifiant et de garantie pour les consommateurs et leur apporter plus de confort dans leur sélection de point de vente.

Selon le positionnement des organisations, les concepts sont réputés plus ou moins flexibles ou rigides. L'uniformité du concept consiste à **respecter les composantes clefs du concept entre les points de vente d'un réseau** avec la possibilité d'adapter localement celles qui sont périphériques.

Il existe de **fortes similitudes dans les relations opérationnelles tête de réseau/adhérent entre les réseaux de franchise et ceux de commerce coopératif et associé**. Même si ces deux formes de réseaux font face à un certain nombre de divergences (qualité de codécideur égalitaire sur le principe « un homme, une voix », double qualité de l'associé, durée de la relation, l'usage de fonds et l'accès à la propriété), elles justifient **l'intérêt d'examiner les processus développés par les réseaux de franchise (incitations, contrats, persuasion)** pour faire face au défi de l'uniformité du concept.

Un réseau mixte composé de deux réseaux différents (succursales et franchises) génère des synergies inatteignables pour un réseau relevant d'une forme organisationnelle stricte. **Les réseaux de commerce coopératif ou associé ne coexistent pas, ou en tout très peu encore, avec d'autres formes organisationnelles**. Ils ne bénéficient donc pas des synergies dues à la forme organisationnelle mixte.

Les enseignes de commerce coopératif et associé ont **compris très tôt les avantages des pratiques collaboratives au sein de réseaux pour en améliorer la performance**. Le chiffre d'affaires ou les volumes de commandes peuvent être additifs. Toutefois, l'élaboration de

stratégies, de politiques marketing, d'une logistique commune, de nouveaux concepts, etc. sont la conséquence de synergies au sein du réseau. **La coopération entre le point de vente et la coopérative, en complément du lien sociétaire, c'est-à-dire l'interdépendance, doit permettre aux réseaux de commerce coopératif et associé de résoudre l'absence de mixité avec une autre forme organisationnelle et lui permettre de générer des synergies.**

Une problématique de recherche a été établie : comment des réseaux ambidextres de commerce coopératif et associé, avec le double statut de leurs coopérateurs, c'est-à-dire clients et copropriétaires, arrivent à faire face au défi de l'uniformité du concept, nécessaire pour se développer et survivre, sans bénéficier des synergies d'un réseau mixte ?

Chapitre 2 :

Mise en œuvre de la recherche par l'étude de cas

La revue de littérature conduit à constater l'absence de connaissances approfondies sur les réseaux de commerce coopératif et associé, et particulièrement dans le domaine des sciences de gestion. Ainsi, cette démarche suivra un design exploratoire³⁶³. Pour Evrard, Pras et Roux³⁶⁴, la volonté de comprendre un univers est particulièrement justifié pour explorer ou comprendre les « motivations, attitudes et valeurs » d'une population ainsi que pour « comprendre les comportements et les processus de décision ». Dans les travaux académiques consacrés aux réseaux de commerce coopératif et associé, beaucoup ont fait l'objet de communications lors de colloques. D'autres travaux sont écrits par des professionnels parfois en lien direct avec les réseaux et peuvent manquer de caractère objectif. Il est donc nécessaire de mener une exploration approfondie au regard du peu de connaissances disponibles et de leur qualité potentiellement biaisée. Le résultat final de la démarche exploratoire à mener doit aboutir à des hypothèses, un modèle ou une théorie³⁶⁵.

Cette approche exploratoire a pour vocation d'identifier et d'analyser les processus à travers les mécanismes sociaux³⁶⁶ mis en place par les réseaux de points de vente du commerce coopératif et associé pour tendre au respect de l'uniformité de leur concept. En développant les connaissances et donc la compréhension des processus de ces réseaux, il sera ainsi possible de prédire les comportements futurs de ces organisations. Ces objectifs de connaissance et de compréhension doivent permettre de construire un modèle et d'identifier les variables. Ce travail exploratoire a pour vocation de proposer un modèle de management du défi de l'uniformité du concept au sein des réseaux de commerce coopératif et associé. Pour ce faire,

³⁶³ Creswell J. W. et Clark V. L. P. (2010), *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, 2nd édition, Thousand Oaks, Sage Publications.

³⁶⁴ Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2009), *Market, Fondements et méthodes des recherches en marketing*, 4^{ème} édition, Paris, Dunod.

³⁶⁵ Charreire Petit S. et Durieux F. (2007), Explorer et tester, les deux voies de la recherche, in Thietart R.-A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, 3^{ème} édition, Paris, Dunod, 58-83.

³⁶⁶ Dumez H. (2013), *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert. P.152

le choix de l'étude de cas s'avère pertinent dans le cadre d'un positionnement réaliste critique³⁶⁷
³⁶⁸. La méthode des études de cas peut être assimilée à « une analyse spatiale et temporelle d'un
phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications »³⁶⁹. La
méthode des cas est une méthode scientifique particulièrement recommandée en sciences
sociales³⁷⁰ pour des « champs nouveaux, complexes, où les développements théoriques sont
faibles »³⁷¹. L'étude de cas permet d'éclairer la complexité d'une situation³⁷² et se révèle
« appropriée pour la description, l'explication, la prédiction et le contrôle de processus
inhérents à divers phénomènes, individuels ou collectifs »³⁷³. L'étude des « processus
organisationnels et managériaux »³⁷⁴ par la méthodologie de l'étude de cas se justifie donc
pleinement³⁷⁵. Pour de nombreux auteurs, les études de cas sont généralisables à des
propositions théoriques³⁷⁶ et contribuent significativement à l'avancement de connaissances³⁷⁷.
Toutefois, il existe de nombreuses critiques telles que la (trop) grande implication du chercheur
et donc le risque de subjectivité dans la collecte et l'analyse des données, la généralisation de
données issues de contextes potentiellement singuliers et son utilisation en vue d'affiner des
théories évoquées par la littérature plutôt que de générer de nouvelles théories³⁷⁸.

³⁶⁷ Avenier M.-J. et Gavard-Perret M.-L. (2012), Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique, in Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C. et Jolibert A., *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion, Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2^{ème} édition, Paris, Pearson Education, 11-54.

³⁶⁸ Bhaskar R. (1975 ; 2008), *A Realist Theory of Science*, London, Routledge.

³⁶⁹ Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives de recherches en gestion*, Paris, Economica. P.89

³⁷⁰ Flyvbjerg B. (2006), Five misunderstandings about case-study research, *Qualitative inquiry*, 12, 2, 219-245.

³⁷¹ Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2009), *Market, Fondements et méthodes des recherches en marketing*, 4^{ème} édition, Paris, Dunod. P.132

³⁷² Colletterte P. (1997), L'étude de cas au service de la recherche, *Recherche en soins infirmiers*, 50, 81-88.

³⁷³ Gagnon Y.-C. (2012), *L'étude de cas comme méthode de recherche*, 2^{ème} édition, Québec, Presses de l'Université du Québec. P.2

³⁷⁴ Yin R. K. (2009), *Case Study Research: Design and Methods*, 4th edition, Thousand Oaks, Sage. P.4

³⁷⁵ Gombault A. (2005), La méthode des cas, in Roussel P. et Wacheux F. (2005), *Management des ressources humaines*, Bruxelles, De Boeck, 31-64.

³⁷⁶ Gombault A. (2005), La méthode des cas, in Roussel P. et Wacheux F. (2005), *Management des ressources humaines*, Bruxelles, De Boeck, 31-64.

³⁷⁷ Giroux N. (2002), L'étude de cas, in Giordano Y. (sous la direction de), *Conduire un projet de recherche, Une perspective qualitative*, Colombelle, Éditions EMS, 41-84.

³⁷⁸ Langley A. et Abdallah C. (2011), Templates and turns in qualitative studies of strategy and management, in Ketchen D. J., Ketchen Jr, D. J. et Bergh D. D. (Eds.), *Research methodology in strategy and management*, Bingley, Emerald Group Publishing, 6, 201-235.

Afin de légitimer la méthode de l'étude de cas et de limiter la portée de certaines critiques, Eisenhardt³⁷⁹ donne un cadre à la méthodologie de l'étude de cas. Dans cette optique, l'auteur reprend de nombreux concepts et apports méthodologiques. En particulier, Eisenhardt s'appuie sur la théorie « ancrée » (« *grounded theory* ») de Glaser et Strauss³⁸⁰ pour justifier l'élaboration de contenus théoriques à partir de données empiriques³⁸¹. Elle reprend le principe de saturation des données ainsi que le travail continu de comparaison entre les données collectées et les résultats de l'analyse. Elle justifie l'étude de cas à partir des travaux de Yin³⁸² comme une méthodologie de recherche à part entière, intégrant les dimensions de validité interne et de fiabilité avec notamment la notion de triangulation des données. Enfin, l'auteur promeut les différentes procédures d'analyse des données développées par Miles, Huberman et Saldana³⁸³.

La phase qualitative de ce travail de recherche a fait l'objet d'une étude de cas selon la méthodologie définie par Eisenhardt³⁸⁴ décrite dans le tableau 2.1, qui constituera l'ordre du plan de ce chapitre. Cette méthodologie se situe dans une perspective nomothétique³⁸⁵, c'est-à-dire dans la perspective de découvrir des lois générales. La compréhension globale des cas étudiés doit permettre d'élaborer des lois générales et donc un modèle, qu'il conviendra de tester ultérieurement. Afin de développer la démarche suivie, les étapes telles que décrites par Eisenhardt³⁸⁶ seront reprises intégralement.

³⁷⁹ Eisenhardt K. M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.

³⁸⁰ Glaser B. G. et Strauss A. L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory*, Chicago, Aldine Publishing Company.

³⁸¹ Eisenhardt K. M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.

³⁸² Yin R. K. (2009), *Case Study Research: Design and Methods*, 4th edition, Thousand Oaks, Sage.

³⁸³ Miles M. B., Huberman A. M. et Saldana J. (2013), *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 3rd edition, Thousand Oaks, Sage.

³⁸⁴ Eisenhardt K. M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.

³⁸⁵ Langley A. et Abdallah C. (2011), Templates and turns in qualitative studies of strategy and management, in Ketchen D. J., Ketchen Jr, D. J. et Bergh D. D. (Eds.), *Research methodology in strategy and management*, Bingley, Emerald Group Publishing, 6, 201-235.

³⁸⁶ Eisenhardt K. M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.

Étape	Activité	Explication
Début	Définition de la question de la recherche	Met l'accent sur les efforts à faire
	Construits <i>a priori</i> possibles	Prodiguent une meilleure sustentation empirique (ancrage) pour la compréhension des concepts à aborder pendant la recherche
	Sans théorie et sans hypothèse	Conserve une flexibilité théorique
Sélection des cas	Spécification de la population	Limite les variations provoquées par des facteurs externes et améliore la validité externe
	Échantillonnage théorique, non aléatoire	Aide à utiliser uniquement des cas théoriquement utiles. Exemple : cas qui confirment ou étendent la théorie en développant complétant des catégories conceptuelles
Préparation des instruments et des protocoles	Multiplés méthodes de collecte de données	Renforcent la base de la théorie par la triangulation des preuves
	Données qualitatives et quantitatives combinées	Perspective synergique des données
	Multiplés chercheurs	Promeuvent des perspectives divergentes et renforcent la sustentation empirique (ancrage)
Entrée du champ	Réalisation en parallèle de la collecte et de l'analyse de données, incluant la prise de notes durant la recherche terrain	Accélère l'analyse et révèle des ajustements utiles et nécessaires pour la collecte de données
	Méthodes de collecte de données opportunistes et flexibles	Permettent au chercheur de profiter de thèmes émergents et des caractéristiques uniques de chaque cas
Analyse des données	Analyse intra-cas	Promeut la familiarité avec les données et la génération préliminaire de théorie
	Analyse inter-cas : recherche d'invariants entre les cas en utilisant des techniques divergentes	Force le chercheur à aller au-delà des premières impressions et à faire des constats à travers différentes perspectives
Développement des explications possibles	Tabulation itérative d'indices pour chaque construit	Précise et ajuste la définition des concepts, la validité et la capacité de leur approche pour les comprendre
	Usage de la logique de ré-application (<i>replication</i>), non d'échantillonnage, en considérant chacun des cas différents	Confirme, étend et ajuste la théorie en formation
	Rechercher des constats sur les <i>pourquoi</i> derrière les relations conceptuelles identifiées	Construit la validité interne
Comparaison avec la littérature	Comparaison avec la littérature contradictoire	Construit la validité interne, élève le niveau théorique et précise/ajuste la définition des concepts
	Comparaison avec la littérature similaire	Précise la validité externe – et ainsi le potentiel pour comprendre d'autres cas –, améliore la définition des concepts et élève le niveau théorique
Final	Saturation théorique, si possible	Finalise le processus de recherche quand l'amélioration marginale, qui peut être obtenue avec plus de données et d'analyses, est petite ou nulle

Tableau 2.1 - Processus d'élaboration de la théorie selon la méthode de recherche de l'étude de cas selon Eisenhardt³⁸⁷ et d'après la traduction de Lima³⁸⁸

³⁸⁷ Eisenhardt K. M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550. P.533

³⁸⁸ Lima E. (2012), Représentations entrepreneuriales et vision partagée : Étude d'équipes de direction de PME, *Cahier de recherche n. 07*. P.13

Cette approche qualitative est divisée en deux phases. La première a consisté à s'intéresser aux quatre défis permettant à tout réseau de points de vente de se développer³⁸⁹, tandis que la seconde s'est centrée sur le défi de l'uniformité du concept. Les étapes de la démarche sont à présent décrites.

2.1 – Étape « Début »

2.1.1 – Définition de la question de la recherche

Il s'agit ici de comprendre les organisations réticulaires de commerce coopératif et associé dans une perspective de management et du marketing. Le peu de travaux menés jusque-là en sciences de gestion nécessite d'adopter une approche globale. S'agissant de réseaux de points de vente, l'approche la plus pertinente est de s'intéresser aux quatre défis de Bradach³⁹⁰ auxquels ces organisations réticulaires doivent faire face pour se développer. Cela nécessite de s'intéresser aux processus mis en place par ces organisations puis d'approfondir le défi le plus spécifique de cette forme organisationnelle, à savoir celui de l'uniformité du concept tel que vont le révéler les résultats de la première phase qualitative. Ainsi, comme le constate Eisenhardt³⁹¹, la question de recherche peut évoluer au cours du travail mené. Cette recherche se concentrera sur ce défi et donc les résultats correspondant aux trois autres défis ne seront pas développés.

2.1.2 – Construits a priori possibles

« Rares sont les chercheurs, mêmes inductifs, qui commencent une recherche sans idée préconçue ni concept prédéfini »³⁹². À partir des cinq études de cas menées par Bradach³⁹³,

³⁸⁹ Bradach J. L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.

³⁹⁰ Bradach J. L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.

³⁹¹ Eisenhardt K. M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.

³⁹² Deslauriers J.-P. (1991), *Recherche qualitative : guide pratique*, Montréal, McGraw-Hill. P.86

³⁹³ Bradach J. L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.

différents mécanismes ont émergé pour faire face aux quatre défis théorisés et ont permis de mieux comprendre les synergies réalisées par un réseau bénéficiant de deux systèmes organisationnels différents, en l'occurrence la franchise et le succursalisme. Ces mécanismes ont servi ici de cadre de référence afin de savoir s'ils s'appliquent aux réseaux de commerce coopératif et associé.

2.1.3 – Sans théorie et sans hypothèse

L'étude menée sur les réseaux de commerce coopératif et associé pourrait tirer son originalité de la nature des réseaux en question, qui ne sont pas des réseaux mixtes franchise-succursalisme (*plural form networks*). Toutefois, cette approche risque d'être biaisée par une orientation trop déductive au regard de la théorie élaborée par Bradach³⁹⁴. Comme le préconise Eisenhardt³⁹⁵, il convient de s'accommoder de l'influence de la littérature connue en ne considérant ses apports qu'en tant que variables potentiellement importantes.

2.2 – Étape « Sélection des cas »

2.2.1 – Spécification de la population

Le manque de travaux de recherche, combiné à l'intérêt d'une fédération rassemblant des réseaux de points de vente extrêmement réputés en France, a aiguisé l'intérêt pour les réseaux de points de vente du commerce coopératif et associé. La population à étudier a ainsi été choisie avant même la recherche d'une problématique. D'après les données de la FCA³⁹⁶, le commerce coopératif et associé représentait en 2015 : 94 groupements auxquels appartenaient 178 enseignes nationales, 44 941 points de vente avec 32 430 coopérateurs ou

³⁹⁴ Bradach J. L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.

³⁹⁵ Eisenhardt K. M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.

³⁹⁶ FCA (2016b), Chiffres clés du commerce associé - Disponible sur <http://www.commerce-associe.fr/dossier/chiffres-cles?theme=public> (consulté le 22 juin 2016).

membres associés, 541 169 employés et un poids économique de 146,9 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Ces réseaux représentent 30,5 % du commerce de détail en France en 2015, soit un peu moins que le commerce intégré et quasiment trois fois plus que les réseaux franchisés³⁹⁷. Cette forme organisationnelle et son importance sont de véritables particularités dans certains pays européens (Allemagne, Italie, Suisse...) et spécialement en France. D'après l'*International Co-operative Alliance* (ICA)³⁹⁸, 16 des 20 plus grandes coopératives mondiales de commerçants (*wholesale and retail trade sector*) en termes de chiffre d'affaires pour l'année 2013 sont européennes (Europe continentale) et cela peut expliquer le manque de recherche dans une discipline, le *retailing*, très anglo-saxonne. La FCA³⁹⁹ classe les secteurs d'activités en France organisés selon cette forme réticulaire de la manière suivante : alimentation, automobile, équipement de la maison, équipement de la personne, équipement professionnel, fournitures de bureau, hôtellerie-restauration, immobilier, jouets-puériculture, optique-audio, pharmacie-parapharmacie, photo, produits culturels, sport-loisirs, tourisme et autres activités de service.

2.2.2 – Échantillonnage théorique non aléatoire

Pour la sélection des cas, Eisenhardt⁴⁰⁰ reprend la méthodologie de l'échantillonnage théorique telle que décrite par Glaser et Strauss⁴⁰¹ qui la définissent en tant que « processus de recueil de données au moyen duquel le chercheur tout à la fois rassemble, code et analyse ses données et décide des matériaux additionnels dont il a besoin et de l'endroit où les trouver, dans

³⁹⁷ FCA (2016b), Chiffres clés du commerce associé - Disponible sur <http://www.commerce-associe.fr/dossier/chiffres-cles?theme=public> (consulté le 22 juin 2016).

³⁹⁸ ICA (2015), World Co-operative Monitor 2015 - Disponible sur http://monitor.coop/sites/default/files/WCM_2015%20WEB.pdf (consulté le 18 juillet 2016).

³⁹⁹ FCA (2016b), Chiffres clés du commerce associé - Disponible sur <http://www.commerce-associe.fr/dossier/chiffres-cles?theme=public> (consulté le 22 juin 2016).

⁴⁰⁰ Eisenhardt K. M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.

⁴⁰¹ Glaser B. G. et Strauss A. L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory*, Chicago, Aldine Publishing Company.

le but de développer la théorie au fur et à mesure qu'elle émerge »⁴⁰². Il s'agit d'échantillonner la « conceptualisation théorique » afin de découvrir toutes les caractéristiques des processus étudiés⁴⁰³. C'est ainsi que Bradach^{404 405} s'est intéressé à la particularité organisationnelle des réseaux mixtes en sélectionnant des organisations d'un seul secteur d'activité, la restauration rapide aux Etats-Unis. Cette recherche reproduit ce choix en ne s'intéressant qu'à un seul secteur d'activité. Toutefois, une telle étude doit être menée sur au moins quatre cas selon Eisenhardt⁴⁰⁶. Dans une perspective de généralisation des apports théoriques, le choix de la sélection des cas s'est porté sur les réseaux de distribution à dominante alimentaire. Les enseignes étudiées sont Biocoop, E.Leclerc, Intermarché et Système U. Pour des raisons de confidentialité des répondants, elles seront différenciées par des lettres A, B, C et D sans lien avec l'ordre alphabétique des enseignes citées ci-dessus.

Les critères ayant contribué à ce choix sectoriel sont les suivants :

- 1. Le nombre de cas :** le secteur de la distribution à dominante alimentaire convient à la condition des quatre cas minimum.
- 2. Le poids économique du secteur d'activité :** d'après l'INSEE, les grandes surfaces à dominante alimentaire représentaient 36 % du commerce de détail et d'artisanat commercial en 2015⁴⁰⁷. Ces acteurs de la distribution vendent aussi du carburant, des produits culturels et d'autres activités non intégrées dans ce pourcentage.

⁴⁰² Glaser B. G. et Strauss A. L. (2010), *La découverte de la théorie ancrée*, édition électronique, Paris, Armand Colin. P.114

⁴⁰³ Lejeune C. (2014), *Manuel d'analyse qualitative, Analyser sans compter ni classer*, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur.

⁴⁰⁴ Bradach J.L. (1997), Using the plural form in the management of retail chains, *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303.

⁴⁰⁵ Bradach J. L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.

⁴⁰⁶ Eisenhardt K. M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.

⁴⁰⁷ INSEE (2016a), Le commerce en 2015 - Disponible sur http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1606 (consulté le 12 septembre 2016).

3. **L'intensité concurrentielle** : le secteur étudié est extrêmement concurrentiel avec la présence de groupes d'envergure internationale ayant des organisations très diverses (capitalistiques, franchisées, familiales). De plus, la concurrence est considérée de plus en plus directe⁴⁰⁸ entre les différents acteurs.
4. **Le poids économique des enseignes choisies au sein du secteur d'activité** : selon les rapports d'activité des quatre enseignes choisies, leurs chiffres d'affaires cumulés représentent 18 % du commerce de détail et d'artisanat commercial en 2015⁴⁰⁹.
5. **Le poids économique des enseignes choisies au niveau mondial en 2013** : trois des quatre enseignes choisies sont classées parmi les quarante réseaux de distribution les plus importants au niveau mondial⁴¹⁰. Deux des enseignes en question sont considérées comme faisant partie des six plus grandes coopératives mondiales dans le secteur du commerce selon leur chiffre d'affaires⁴¹¹.
6. **Le nombre de coopérateurs** : il varie entre 259 et 1 500 d'après des estimations réalisées à partir d'articles de presse et de recherches effectuées sur les sites Internet institutionnels de ces enseignes et celui de la FCA⁴¹² (voir tableau 2.2).
7. **L'ancienneté** : si l'un de ces réseaux a ses origines à la fin du dix-neuvième siècle, deux autres ont été créés réciproquement cinquante ans et soixante-dix ans plus tard. Le dernier réseau étudié a été créé au milieu des années 1980.

⁴⁰⁸ Abrard P. et Paché G. (2009), 9. La gouvernance des formes hybrides, un métissage de contrat et de confiance ? Le cas de la grande distribution alimentaire, in Bernard Baudry et Benjamin Dubrion, *Analyses et transformations de la firme*, Paris, La Découverte « Recherches », 193-213.

⁴⁰⁹ INSEE (2016a), Le commerce en 2015 - Disponible sur http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1606 (consulté le 12 septembre 2016).

⁴¹⁰ Deloitte (2014), Les Champions mondiaux de la distribution 2013 - Disponible sur <http://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/consumer-business/articles/les-champions-de-la-distribution-2015.html> (consulté le 18 juillet 2016).

⁴¹¹ ICA (2015), World Co-operative Monitor 2015 - Disponible sur http://monitor.coop/sites/default/files/WCM_2015%20WEB.pdf (consulté le 18 juillet 2016).

⁴¹² FCA (2016a), Annuaire des enseignes - Disponible sur <http://www.commerce-associe.fr/article/annuaire-des-enseignes?theme=public> (consulté le 27 avril 2016).

Réseau	Acteurs de la coopérative non membres	Membres « copropriétaires »	Chiffre d'affaires en France en 2015	Nombre de points de vente en France en 2014 ou 2015
A		Entre 250 et 500	< 1 milliard d'Euros	Entre 250 et 500
B	Entre 500 et 1000	Entre 500 et 1000	> 1 milliard d'Euros	Entre 1500 et 2500
C		Entre 500 et 1000	> 1 milliard d'Euros	Entre 500 et 1500
D		Entre 500 et 1000	> 1 milliard d'Euros	Entre 500 et 1500

Tableau 2.2 - Estimations des membres, du chiffre d'affaires et du nombre de points de vente des quatre cas choisis

8. La connaissance à titre personnel : Ayant exercé de 2001 à 2003 la fonction de chef de marché au sein du groupe Danone, dans la branche ultra-frais, j'ai été confronté à différentes enseignes alimentaires d'Indre-et-Loire et du Loir-et-Cher. Cette activité professionnelle consistait à implanter les rayons ultra-frais, faire le suivi merchandising, présenter les nouveautés, s'occuper d'opérations promotionnelles et négocier des contrats complémentaires par point de vente avec l'une de ces enseignes. Cette expérience m'a sensibilisé au secteur de la distribution et notamment aux enseignes d'indépendants. Ayant aussi été gérant d'une SARL (Société À Responsabilité Limitée), j'ai été amené à négocier pour des produits liés à la communication avec différentes centrales régionales de l'une de ces enseignes.

Quelques remarques complémentaires s'imposent. Tout d'abord, l'un des réseaux choisis est un réseau plus jeune que les autres et son chiffre d'affaires n'atteint pas encore un milliard d'euros, ce qui est bien moins conséquent que les autres réseaux. En raison de la croissance régulière de son chiffre d'affaires et de son nombre de points de vente, il peut être supposé que ce réseau de distribution soit encore en phase de croissance selon la notion du cycle de vie⁴¹³. Les trois autres sont considérés comme étant en phase de maturité. Les cas

⁴¹³ Cliquet G., Fady A. et Basset G. (2006), *Management de la distribution*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris.

choisis sont des réseaux originaires de France pour des questions d'accès aux informations et aux membres de ces organisations. Le marché domestique est le marché principal en termes de chiffre d'affaires de ces quatre cas, sachant que trois d'entre eux ont une présence internationale. Sur les quatre réseaux étudiés, un seul n'a pas de structure juridique coopérative mais est considéré comme un réseau de commerce associé par la FCA, c'est-à-dire ayant un fonctionnement assimilable aux organisations coopératives. Enfin, les secteurs de la distribution sont globalement saturés en France et en particulier le marché de l'alimentaire⁴¹⁴. Cela devrait ainsi accentuer les mécanismes et processus au sein de ces réseaux pour survivre et se développer et faire face aux différents défis théorisés par Bradach⁴¹⁵.

Les cas choisis peuvent donc être considérés comme des cas théoriquement utiles afin de reproduire certains apports dans un nouveau contexte, celui d'une forme organisationnelle jusqu'ici très peu étudiée. Cette étude doit surtout permettre d'apporter de nouveaux apports théoriques afin de généraliser les conclusions⁴¹⁶ aux autres réseaux de commerce coopératif et associé.

2.3 – Étape « Préparation des instruments et des protocoles »

2.3.1 – Multiples méthodes de collecte de données

Le peu de travaux académiques requiert de bénéficier de fortes justifications des sources de données utilisées afin de renforcer le caractère scientifique des hypothèses et concepts

⁴¹⁴ Cliquet G., Fady A. et Basset G. (2006), *Management de la distribution*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris.

⁴¹⁵ Bradach J. L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.

⁴¹⁶ Eisenhardt K. M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.

théoriques. Comme cela est recommandé pour l'étude de cas, il est nécessaire d'utiliser des matériaux issus de sources multiples⁴¹⁷ : entretiens et autres sources de collecte de données⁴¹⁸.

2.3.1.1 – Les entretiens

2.3.1.1.1 – Usage de deux phases d'entretiens

La collecte des données est divisée en deux phases distinctes durant lesquelles ont été réalisés des entretiens. La première phase a porté sur les quatre défis élaborés par Bradach⁴¹⁹. Douze entretiens ont été menés, soit trois par enseigne, avec des coopérateurs propriétaires de points de vente, entre mars 2013 et février 2014. Ces entretiens ont été réalisés en face à face dans le bureau des adhérents avec une durée approximative de trente minutes à une heure. La seconde phase a été menée sur un seul des quatre défis, celui de l'uniformité du concept, entre novembre 2014 et juin 2015. Pour cela, seize entretiens ont été menés, soit entre trois et cinq par enseigne, avec treize coopérateurs propriétaires de points de vente et trois salariés de ceux-ci ou de la tête de réseau. Ces entretiens ont été réalisés en face à face dans le bureau des coopérateurs, dans des salles de réunion ou dans un café pour rencontrer le président de l'un de ces réseaux. Ils ont duré entre quarante-cinq minutes et deux heures trente, approximativement. Les entretiens ont été enregistrés et ont fait l'objet de retranscriptions intégrales.

⁴¹⁷ Albarello L. (2011), *Choisir l'étude de cas comme méthode de recherche*, Bruxelles, Éditions De Boeck Université.

⁴¹⁸ Giroux N. (2002), L'étude de cas, in Giordano Y. (sous la direction de), *Conduire un projet de recherche, Une perspective qualitative*, Colombelle, Éditions EMS, 41-84.

⁴¹⁹ Bradach J. L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.

2.3.1.1.2 – Le choix de l’entretien semi-directif centré

L’entretien se manifeste par la rencontre entre le chercheur et l’interviewé dans une interaction principalement orale⁴²⁰. Différents types d’entretiens existent et sont souvent distingués par leur caractère plus ou moins directif (non directif, semi-directif, directif). Le plus adapté a semblé être l’entretien semi-directif centré défini par Romelaer⁴²¹ comme « un mode d’entretien dans lequel le chercheur amène le répondant à communiquer des informations nombreuses, détaillées et de qualité sur les sujets liés à la recherche, en l’influençant très peu, et donc avec des garanties d’absence de biais qui vont dans le sens d’une bonne scientificité. De plus, les entretiens effectués avec plusieurs répondants peuvent être conduits avec un caractère systématique qui lui aussi va dans le sens d’une bonne scientificité ».

Ce type d’entretien est « mené à l’aide d’un guide (ou grille ou encore canevas) d’entretien, listant les thèmes/sujets à aborder avec tous les répondants. L’ordre de discussion n’est toutefois pas imposé. L’enquêteur s’appuie sur l’enchaînement des idées propres du répondant pour évoquer un thème avant ou après un autre »⁴²² qui ajoutent que « sa durée varie le plus souvent entre trente minutes et deux heures ». Les caractéristiques principales⁴²³ de ce type d’entretien sont d’utiliser une phase d’entame, l’écoute active du chercheur, le questionnement sur les thèmes préparés, des reformulations et des relances. L’écoute active consiste à utiliser des facilitateurs d’expression (« oui... », « hmm, hmmm », ...) et des

⁴²⁰ Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Helme-Guizon A., Herbert M. et Ray D. (2008), Collecter les données : l’enquête, in Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C. et Jolibert A., *Méthodologie de la recherche, Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Paris, Pearson Education, 87-131.

⁴²¹ Romelaer P. (2005), L’entretien de recherche, in Roussel P. et Wacheux F. (2005), *Management des ressources humaines*, Bruxelles, De Boeck. P.102

⁴²² Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Helme-Guizon A., Herbert M. et Ray D. (2008), Collecter les données : l’enquête, in Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C. et Jolibert A., *Méthodologie de la recherche, Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Paris, Pearson Education, 87-131. P.92

⁴²³ Romelaer P. (2005), L’entretien de recherche, in Roussel P. et Wacheux F. (2005), *Management des ressources humaines*, Bruxelles, De Boeck.

hochements de tête⁴²⁴ qui permettent à l'interviewé d'être en confiance et de relancer la discussion. « Si la personne n'aborde pas les thèmes prévus par l'enquêteur, alors ce dernier s'autorisera à lui poser des questions. L'ordre des thèmes, bien entendu, n'est pas imposé »⁴²⁵. Le questionnement consiste à maîtriser parfaitement les thèmes abordés en utilisant un vocabulaire adapté, les techniques de questionnement (questions ouvertes, miroirs, etc.) et la capacité d'alterner les questions directes et indirectes⁴²⁶. La reformulation permet de vérifier si les dires du répondant ont bien été compris afin de pouvoir éventuellement apporter des rectifications ou des éléments complémentaires. Il peut aussi s'agir de demander un éclaircissement soit en écho, soit en reflet du type « selon vous »⁴²⁷.

2.3.1.1.3 – Élaboration de guides d'entretiens pour chaque phase

Les différentes étapes pour la réalisation des guides d'entretien (voir annexes 1 et 2) sont décrites ci-dessous et appliquées à la présente recherche :

- **La présentation de la nature de la recherche** : il s'agit de se présenter et d'indiquer le sujet de recherche au répondant. Quand cela n'a pas été le cas directement, les répondants ont souvent demandé à avoir quelques explications sur le sujet, des renseignements plus précis sur les objectifs de ce travail, voire plus d'informations personnelles sur le chercheur. Cette prise de contact nécessite d'instaurer un climat de confiance dans la mesure où les coopérateurs interrogés n'ont pas fait précédemment l'objet d'entretiens de recherche et qu'il leur était demandé s'il était possible d'enregistrer l'entretien. Dans la deuxième phase d'entretiens recentrée sur le défi de l'uniformité du concept, il a été nécessaire de nuancer les termes utilisés, dans la mesure

⁴²⁴ Libert Y., Merckaert I., Reynaert C. et Razavi D. (2006), Les enjeux, objectifs et particularités de la communication médecin-malade en oncologie: état des lieux et perspectives futures, *Bulletin du Cancer*, 93, 357-362.

⁴²⁵ Bertrand V. (2013), *Psychosociologie en sciences de gestion*, Paris, Dunod.

⁴²⁶ Andréani J.-C. et Conchon F. (2005), Fiabilité et validité des enquêtes qualitatives : Un état de l'art en marketing, *Revue Française du Marketing*, 201, 5-21.

⁴²⁷ Bertrand V. (2013), *Psychosociologie en sciences de gestion*, Paris, Dunod. P.19

où celui-ci était annoncé dès le départ. En effet, lors de la première phase d'entretien, les répondants étaient perplexes sur l'usage du terme « uniformité » lorsque ce thème était abordé. Certains ont alors orienté leurs réponses pour faire valoir leurs différences par rapport aux autres points de vente du réseau, avec parfois un peu de méfiance. La présentation suivante a été privilégiée : « [m]on sujet de thèse porte sur l'un des défis permettant à tout réseau de se développer et de survivre, à savoir le respect du concept. Cette notion est à interpréter au sens large. Il s'agit de comprendre comment un réseau coopératif arrive à générer une certaine cohérence ou homogénéité commerciale sans pour autant renier l'indépendance de chacun ». Cette formulation n'a pas semblé générer de méfiance ou d'opposition des répondants.

- **La phase d'entame** consiste à faciliter la relation et la confiance entre le chercheur et son répondant⁴²⁸. Il s'agit de donner confiance au coopérateur sur sa capacité à répondre et à le mettre le plus à l'aise possible afin qu'il se « livre » avec le moins d'autocontrôle possible. Les premières questions choisies dans ce travail ont été différentes selon les deux phases. Lors de la première phase, la question était : « [s]pontamment, qu'auriez-vous envie de me dire sur le développement de votre (nom de l'enseigne) ? ». Cette question très large permettait au répondant de parler de son enseigne de manière globale, puis de recentrer souvent sur les valeurs ou les réussites de celle-ci. Dans la deuxième phase, la question choisie était « [s]pontamment, qu'auriez-vous envie de me dire sur votre réseau [nom de l'enseigne] ? ». Dans cette phase, la nature de la recherche, avant cette question, était présentée de manière beaucoup plus précise que dans la première phase. Très souvent, les répondants rebondissaient sur la présentation du sujet et rendaient cette question inutile. Si tel était le cas, la question était éventuellement remplacée par une autre liée aux spécificités du point de vente, à la suite d'une phase

⁴²⁸ Romelaer P. (2005), L'entretien de recherche, in Roussel P. et Wacheux F. (2005), *Management des ressources humaines*, Bruxelles, De Boeck.

d'observation avant le rendez-vous. Le fait de montrer de l'intérêt au point de vente et d'avoir identifié certaines spécificités renforçaient le climat de confiance.

- **Les thèmes :** « [à] partir d'une consigne de départ [...], ces thèmes (5 ou 6 au total) doivent être introduits par l'interviewer, si l'interviewé(e) ne les aborde pas spontanément ou pour les approfondir »⁴²⁹. Dans la première phase d'entretiens, cinq thèmes ont été abordés : les quatre défis développés par Bradach⁴³⁰ (l'ajout de nouveaux points de vente, le respect de l'uniformité du concept, la réactivité locale et l'adaptation globale du système) et un cinquième sur la relation entre le point de vente et la tête de réseau. Ce dernier thème se justifiait en raison du double statut des coopérateurs interrogés en tant que client et copropriétaire de la coopérative⁴³¹. Dans la deuxième phase d'entretiens, six thèmes ont été abordés : 1) les composantes du concept de points de vente du réseau ; 2) les motivations à appliquer le concept ; 3) la situation actuelle du réseau face au défi de l'uniformité et les actions mises en place ; 4) les conséquences en cas de non-respect ; 5) le rôle des adhérents et de la tête de réseau pour le respect du concept ; 6) l'influence de l'environnement. Ces différents thèmes permettent d'aborder les quatre forces nécessaires à la compréhension en marketing : les consommateurs, les marques (ou marque-enseigne), les concurrents et les facteurs environnementaux⁴³².
- **En guise de synthèse,** lors la première phase d'entretiens, il était demandé aux coopérateurs « [s]i vous deviez résumer votre modèle d'organisation... ». Dans la deuxième phase d'entretiens, une citation était utilisée en leur demandant de réagir à celle-ci. Il s'agit d'un extrait de l'ouvrage de Serge Papin⁴³³ qui se dit « garant de la

⁴²⁹ Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2009), *Market, Fondements et méthodes des recherches en marketing*, 4^{ème} édition, Paris, Dunod. P.92

⁴³⁰ Bradach J. L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.

⁴³¹ Papon-Vidal P. (2000), Le statut de l'associé-coopérateur, *RECMA - Revue Internationale de l'économie sociale*, 278, 58-66.

⁴³² Andréani J.-C. et Conchon F. (2005), Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : état de l'art en marketing, *Actes du 4^{ème} Congrès International sur les Tendances du Marketing en Europe*, Paris.

⁴³³ Papin S. (2012), *Pour un nouveau pacte alimentaire*, Paris, Cherche Midi. P.20

cohésion de la communauté (le vivre ensemble) et veillant à la cohérence de l'action commerciale (le faire ensemble) ».

- **La conclusion** consiste à examiner par une question générale si le répondant souhaite compléter ses réponses ou rajouter des informations (« [p]our finir, souhaiteriez-vous ajouter quelque chose ou y a-t-il un point non abordé que vous souhaiteriez évoquer ? »). C'est aussi le moment de remercier le répondant et de prendre ses coordonnées afin de lui envoyer une synthèse des résultats de la recherche. Dans certains cas, il a été nécessaire de recontacter l'interlocuteur par la suite, d'où la question : « [p]ourrais-je vous rencontrer à nouveau ? ». Cela facilite la possibilité de compléter ou préciser des éléments recueillis⁴³⁴. Cela a été le cas auprès de trois coopérateurs : une fois pour préciser des terminologies employées lors de l'entretien, notamment sur la nature des différentes réunions ; deux autres fois, pour obtenir des précisions sur les rapprochements de leur enseigne avec d'autres. Enfin, cela peut être l'opportunité de demander quel autre coopérateur pourrait être interrogé et être recommandé ou mis en relation.

2.3.1.1.4 – Sélection des répondants

Les terminologies variant selon les enseignes (voir tableau 2.3), il sera donc question, indifféremment, de coopérateurs, d'adhérents, d'associés ou de sociétaires. Dans le choix des répondants, les critères ci-dessous ont été utilisés :

- **La richesse d'informations.** Certains des répondants exercent ou ont exercé des responsabilités stratégiques au sein de leur réseau. Trois présidents de ces quatre réseaux ont été interrogés. Ils ont permis d'avoir une vision plus stratégique de l'enjeu du défi en question et d'apporter une vision globale de leur réseau. Des salariés, selon les

⁴³⁴ Combessie J.-C. (2007), *La méthode en sociologie*, 5^{ème} édition, Paris, La Découverte « Repères ».

occasions, ont aussi été interrogés afin de compléter la vision des coopérateurs et d’avoir une approche plus orientée sur les fonctions exécutives (voir tableau 2.3).

Réseau	Phase	Répondant	Statut	Responsabilités
A	1 et 2	A1	Sociétaire	Responsable local
	1	A2	Sociétaire	
	1	A3	Sociétaire	
	2	A4	Sociétaire	
	2	A5	Sociétaire	Responsable local
	2	A6	Sociétaire	Président du réseau
B	1 et 2	B1	Associé	
	1	B2	Adhérent	
	1	B3	Adhérent	
	2	B4	Adhérent	
	2	B5	Associé	Responsable national
C	1	C1	Adhérent	
	1	C2	Adhérent	
	1	C3	Adhérent	Responsable régional et national
	2	C4	Salarié - Directeur	
	2	C5	Adhérent	Ancien président du directoire
	2	C6	Salarié de la coopérative	Président du réseau
	2	C7	Adhérent	Responsable régional et national
D	1 et 2	D1	Associé	Responsable local
	1	D2	Associé	
	1	D3	Associé	
	2	D4	Associé	
	2	D5	Associé	
	2	D6	Salarié - Manager	
	2	D7	Associé	Président du réseau

Tableau 2.3 - Détails des profils des répondants

- **Les origines géographiques diverses.** Pour le réseau A, des coopérateurs de deux régions commerciales sur les quatre ont été interrogés. Pour le réseau B, les coopérateurs font partie de la même région sachant que l’un d’entre eux a des fonctions nationales. Pour le réseau C, les répondants sont issus de quatre régions commerciales différentes de l’enseigne. Pour le réseau D, les répondants proviennent de deux des quatre régions commerciales.

- **Les situations rurales et urbaines (ou péri-urbaines).** Dans chaque enseigne, les répondants sont issus d'origines urbaine ou rurale.
- **Les surfaces de points de vente variables.** Dans chaque réseau, ont été interrogés des membres de petites, moyennes et grandes surfaces. Il n'est pas fait mention de mètres carrés car ceux-ci sont relatifs selon les enseignes. Pour donner un ordre d'idée, l'une des enseignes a une moyenne de points de vente au sein de son réseau inférieure à 500 m², deux autres entre 1 000 et 3 000 m² et la dernière supérieure à 3 000 m².
- **L'ancienneté des coopérateurs dans le réseau.** À l'exception d'une enseigne, il a été possible d'interroger des coopérateurs qui sont membres de ces réseaux depuis moins de trois ans et d'autres qui le sont depuis plus de vingt ans.

2.3.1.2 – Autres sources de collectes de données, facteurs de « triangulation »

Pour Eisenhardt⁴³⁵, la triangulation des sources de collecte des données permet de mieux justifier l'élaboration d'une théorie. Elle est « censée confirmer un résultat en montrant que les mesures indépendantes qu'on en a faites vont dans le même sens, ou tout au moins ne le contredisent pas »⁴³⁶. Il peut s'agir de⁴³⁷ :

- **Différentes sources** telles que la multiplicité des interlocuteurs, l'échelonnement temporel sur les différentes années du doctorat et la diversité des lieux de recueil (lors de conférences, sur Internet, en bibliothèque, lors de visites de points de vente, etc.).
- **Différentes méthodes** telles que des entretiens complémentaires avec des coopérateurs d'autres enseignes, la documentation avec l'agrégation des très nombreux éléments ou l'observation, que ce soit en point de vente, dans les espaces d'accueil destinés aux

⁴³⁵ Eisenhardt K. M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.

⁴³⁶ Miles M. B. et Huberman A. M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2^{ème} édition, Bruxelles, De Boeck. P.480

⁴³⁷ Denzin N. K. (1978), *Sociological Methods, A Source Book*, 2nd edition, New York, McGraw-Hill.

rendez-vous, dans les bureaux ou salles de réunion ou dans les sièges sociaux. Pendant la phase terrain, comme recommandé par Wacheux⁴³⁸, il a été nécessaire de s'inspirer des démarches « historiques, ethnologiques ou psychosociologiques ». Sur le plan historique, une démarche a été menée afin d'établir l'origine du choix sur la nature juridique de ces organisations, sur l'évolution des structures de la tête de réseau et du rôle des coopérateurs afin de comprendre leurs répercussions sur les quatre réseaux de points de vente étudiés. La méthodologie ethnographique s'est avérée nécessaire pour les dimensions d'observation et d'interaction avec les répondants notamment pour les dimensions d'écoute, de sensibilité émotionnelle et d'analyse des dimensions culturelles⁴³⁹. Enfin, l'utilité de la psychosociologie s'est révélée sur le plan de la méthodologie d'entretien ainsi que pour étudier la conduite sociale du répondant lors de ses interactions avec ses salariés et les membres de sa famille (conjoint et enfant) ou d'autres par téléphone (pairs, salariés de la tête de réseau ou fournisseurs).

- **Différents chercheurs.** En l'occurrence, ce travail entre dans le cadre d'un doctorat qui nécessite un travail autonome, sans apport extérieur pour élaborer la théorie. Toutefois, mes co-directeurs de thèse m'ont permis d'échanger sur certains points théoriques et m'ont conseillé diverses revues et articles académiques. Le travail d'interprétation des données a été confronté auprès de pairs lors de trois conférences (Étienne Thil en octobre 2014, International Co-operative Alliance Research International Conference en mai 2015 et International Conferences on Economics and Management of Networks - EMNet en décembre 2015) et de coopérateurs. C'est la raison pour laquelle le point « multiplicité des investigateurs » développé dans le tableau synthétique d'Eisenhardt⁴⁴⁰ ne pourra pas être détaillé par la suite.

⁴³⁸ Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives de recherches en gestion*, Paris, Economica. P.93

⁴³⁹ Woods P. (1986), *Inside Schools: Ethnography in Educational Research*, Londres, Routledge & Kegan Paul.

⁴⁴⁰ Eisenhardt K. M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550. P.533

- **Différentes théories.** En sciences de gestion, il s'est avéré nécessaire d'effectuer des recherches approfondies sur les travaux menés sur les coopératives (agricoles, en particulier), les autres formes réticulaires dans le commerce de détail (franchise, succursalisme et réseaux mixtes, principalement), les théories de la gouvernance, de la culture organisationnelle et du contrôle. En complément, il a été nécessaire de mobiliser d'autres champs disciplinaires tels que les sciences économiques avec les théories de la firme et la notion de globalisation, ainsi qu'en psycho-sociologie avec les notions de confiance, de groupe et d'identité.
- **Différents types de données** qu'elles soient qualitatives ou quantitatives. Ce point sera détaillé ultérieurement.

C'est ainsi que de nombreuses sources complémentaires ont été utilisées afin d'établir une « chaîne de preuves »⁴⁴¹ et opérer ainsi une véritable multi-angulation. Les différentes sources de triangulation présentées ci-dessous ont fait l'objet de prises de notes et ont parfois été retranscrites pour certains extraits⁴⁴².

2.3.1.2.1 – Statuts

Les statuts des quatre enseignes étudiées ont été achetés le 19 mars 2015 sur le site www.societe.com. Ceux-ci représentent entre 22 et 35 pages. Ils ont été lus et analysés. De manière complémentaire, ils ont fait l'objet d'une reconnaissance optique de caractères afin d'effectuer une analyse lexicométrique avec le logiciel Alceste.

⁴⁴¹ Yin R. K. (2009), *Case Study Research: Design and Methods*, 4th édition, Thousand Oaks, Sage.

⁴⁴² Miles M. B., Huberman A. M. et Saldana J. (2013), *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 3rd édition, Thousand Oaks, Sage. P.112

2.3.1.2.2 – Médias

Les médias diffusent régulièrement des émissions ou des reportages sur les réseaux en question. Concernant la télévision, cinq archives ont ainsi été achetées sur le site Internet de l'INA avec des reportages de journaux télévisés, des émissions spécialisées et un documentaire consacré à Édouard Leclerc. Un autre, en 2015, consacré principalement à ce dernier a fait l'objet d'un achat. Certains présidents, actuels, de ces réseaux font régulièrement l'objet d'interviews qui peuvent être consultées sur des plateformes vidéos telles que www.youtube.com ou www.dailymotion.com. Il s'agit d'interviews liées à l'actualité telles que « L'invité de Bourdin direct » sur *BFM Business* ou des portraits plus intimistes tels que ceux réalisés par Hedwige Chevrillon dans son émission « Qui êtes-vous ? » sur *BFM Business* ou « Le Divan » par Marc-Olivier Fogiel, sur France 3.

Concernant les radios, des émissions ont pu être écoutées en direct ou récupérées grâce au système des podcasts. Il s'agit principalement d'entretiens de présidents de ces réseaux liés à l'actualité avec des émissions telles que « Tout et son contraire » de Philippe Vandel sur France Info, « L'invité de RTL » de Jean-Michel Apathie, « Le Journal Inattendu » de Marie Drucker sur RTL, « Le choix de Yves Calvi » sur RTL, « C'est arrivé cette semaine » de David Abiker sur *Europe 1*, et plus particulièrement un portrait plus intimiste du président de l'une des enseignes étudiées avec cinq émissions d'une demi-heure dans « À voix nue » d'Olivia Gesbert sur *France Culture*.

S'agissant de la presse, des recherches approfondies ont été effectuées au sein des magazines professionnels *LSA*, *Linéaires* et *Points de Vente*. Ponctuellement, des recherches ont été effectuées sur des supports de presse plus généraux tels que *Le nouvel Observateur*, *Les Echos*, *Le nouvel Economiste*, *Entreprendre* et *Dynamique entrepreneuriale*.

Des sites Internet spécialisés ont aussi été consultés : <http://www.prodimarques.com/>, <http://www.fairesavoirfaire.com/>, <http://www.bastamag.net/> et <http://www.olivierdauvers.fr>.

Dans le cas de ces deux derniers sites Internet, des interviews vidéo ou retranscrites de dirigeants et de coopérateurs des réseaux étudiés ont pu être consultées. Un logiciel de gestion de flux RSS, permettant d'agréger les flux d'actualités des sites Internet ou de blogs, dénommé Leaf a été utilisé. Il a permis de regrouper sur une seule interface les actualités, provenant de la majorité des sources médias ci-dessus. De manière complémentaire, un système de veille a été mis en place grâce au service <https://www.google.fr/alerts> avec les catégories de mots clés suivants : génériques sur la forme organisationnelle (commerce associé, commerce coopératif, coopérative et coopératives de commerçants), sur des termes liés à des pistes de réflexion (cohésion, interdépendance, solidarité et uniformité), sur des projets de loi (loi Lefebvre, loi Hamon et amendement N°1681) et enfin sur les noms des groupes d'appartenance, des enseignes et de leurs dirigeants.

Ces différentes sources ont été utiles pour trianguler certaines informations, pour mieux comprendre l'histoire et l'organisation de ces réseaux ainsi que pour préparer les entretiens. Cela a permis de se tenir au courant de l'actualité des enseignes à laquelle les coopérateurs faisaient souvent écho. Ces différentes sources ont aussi été utiles pour effectuer un travail de recherche documentaire afin d'approfondir certains éléments des entretiens. En particulier, elles ont permis d'avoir accès à des informations moins valorisantes de ces réseaux tels que les frondes ou phénomènes de rebellions.

2.3.1.2.3 – Conférences et colloques

Assister à des conférences ou colloques a été l'occasion d'écouter des témoignages de coopérateurs et de responsables de la FCA. Ce fut le cas des « Rencontres du Commerce Coopératif et Associé ». Il s'agit d'un colloque annuel rassemblant les groupements de la FCA et ses partenaires. Comme le précise la FCA⁴⁴³ « cet évènement permet de valoriser et

⁴⁴³ FCA (2015), Les Rencontres du Commerce Associé 2015 - Disponible sur <https://www.youtube.com/user/FCACommerceAssocie/videos> (consulté le 11 août 2015).

d'expliquer les spécificités du Commerce Coopératif et Associé ainsi que de proposer un débat autour de thèmes qui lui sont essentiels ». Il m'a été possible de m'y rendre en 2012, 2014, 2015 et 2016, de prendre des notes et d'enregistrer les conférences sur support audio. Il est désormais possible de consulter les enregistrements vidéos de ces rencontres depuis l'édition de 2012 sur la chaîne YouTube de la FCA⁴⁴⁴. D'autres conférences ont fait l'objet témoignages de coopérateurs. C'est le cas du « Salon des Entrepreneurs » où je me suis rendu en 2011, et pour lequel il a été possible de consulter les podcasts audio ou vidéos des autres éditions^{445 446}. Des conférences ayant pour invités certains présidents des réseaux concernés au sein d'écoles supérieures de commerce diffusées sur Internet ou retranscrites ont aussi été analysées. Des séminaires faisant intervenir des professionnels, des membres de fédération et des enseignants-chercheurs ont pu faire l'objet de retranscriptions⁴⁴⁷ ou d'enregistrements personnels audio, notamment au colloque E. Thil de 2014 où le président de l'un des réseaux étudiés est intervenu.

2.3.1.2.4 – Sites et outils Internet des réseaux étudiés

Chaque réseau étudié bénéficie d'au moins un site Internet. Sur chacun d'entre eux, un espace de recrutement est proposé. Dans cette rubrique se trouvent la présentation générale du réseau, les spécificités de chaque enseigne, les concepts de points de vente, les valeurs du réseau, des témoignages de coopérateurs, des dossiers de presse, des plaquettes destinées à recruter de nouveaux coopérateurs, voire le cahier des charges pour l'un de ces réseaux. Sur des sites Internet complémentaires, une enseigne met à disposition des archives telles que le

⁴⁴⁴ FCA (2015), Les Rencontres du Commerce Associé 2015 - Disponible sur <https://www.youtube.com/user/FCACommerceAssocie/videos> (consulté le 11 août 2015).

⁴⁴⁵ Salon des Entrepreneurs (2014a), Ils ont réussi dans la franchise et le commerce associé ! - Disponible sur <http://www.salondesentrepreneurs.com/paris/podcasts/video/ils-ont-reussi-dans-la-franchise-et-le-commerce-associe-122/> (consulté le 8 juillet 2014).

⁴⁴⁶ Salon des Entrepreneurs (2014b), Débat « Commerce associé » - Disponible sur <http://www.salondesentrepreneurs.com/lyon/podcasts/video/debat-commerce-associe-292/> (consulté le 8 juillet 2014).

⁴⁴⁷ INSEE, CNIS et DGCIS (2010), Séminaire : Les réseaux : des formes d'organisation, une dynamique – Disponible sur http://www.cnis.fr/files/content/sites/Cnis/files/Fichiers/rencontres/2010/compte_rendu/CR_2010_SEMINAIRE_reseaux.PDF (consulté le 8 juillet 2014).

règlement intérieur ou les statuts de son organe stratégique. Le président de l'une des enseignes étudiées tient aussi un blog où il s'exprime régulièrement sur des sujets d'actualité, sur les projets de loi concernant son réseau, sur des ouvertures de points de vente et leurs spécificités. Enfin, ces différents réseaux de points de vente sont présents sur les réseaux sociaux tels que Twitter et Facebook en particulier. Certains points de vente ou coopérateurs ont aussi leur propre compte/page, voire leur propre site Internet.

Le site de la FCA⁴⁴⁸ et ses pages/comptes sur les réseaux sociaux Facebook, Twitter et YouTube permettent d'accéder à des informations synthétiques sur le commerce coopératif et associé, à des fiches sur les réseaux de points de vente et à des témoignages vidéos ou retranscrits de coopérateurs, notamment des enseignes étudiées.

2.3.1.2.5 – Livres

De nombreux livres ont été utilisés en tant que sources de triangulation. Ils ont été écrits par un des fondateurs⁴⁴⁹, par les présidents de ces réseaux^{450 451 452 453}, ont été préfacés ou contiennent des interviews de ces présidents^{454 455}, ou encore ont été écrits par des journalistes sur l'évolution du commerce⁴⁵⁶ ou centrés sur une enseigne^{457 458 459} ou en tant que biographie du fondateur des Mousquetaires⁴⁶⁰. Deux ouvrages présentant l'histoire de deux de ces réseaux

⁴⁴⁸ FCA (2016i), Site institutionnel - Disponible sur <http://www.commerce-associe.fr/> (consulté le 11 janvier 2016)

⁴⁴⁹ Leclerc E. (1974), *Ma vie pour un combat*, Paris, Éditions Belfond.

⁴⁵⁰ Leclerc M.-E. (2004), *Du bruit dans le Landerneau*, Paris, Albin Michel.

⁴⁵¹ Leclerc M.-E. (1994), *La fronde des caddies. Vers une nouvelle société de consommation*, Paris, Plon.

⁴⁵² Papin S. (2012), *Pour un nouveau pacte alimentaire*, Paris, cherche midi.

⁴⁵³ Papin S. (2014), *Et maintenant, on fait quoi ? Regards d'un entrepreneur*, Paris, cherche midi.

⁴⁵⁴ Chantreau P.-L. (1996), *Le management des réseaux d'enseigne*, Rueil-Malmaison, Éditions Liaisons.

⁴⁵⁵ Ducrocq C. (2014), *Distribution : Inventer le commerce de demain*, Paris, Pearson Education France.

⁴⁵⁶ Carluer-Lossouarn (2007), *L'aventure des premiers supermarchés*, Cesson-Sévigné, Éditions du Boisbaudry.

⁴⁵⁷ Thil E. (1964), *Combat pour la distribution*, Grenoble, Arthaud.

⁴⁵⁸ Chavane L. (1986), *Le phénomène Leclerc*, Paris, Plon.

⁴⁵⁹ Carluer-Lossouarn (2008), *Leclerc : enquête sur un système, dans les coulisses du premier épicier de France*, Rennes, Éditions Bertrand Gobin.

⁴⁶⁰ Secher R. (1995), *Jean-Pierre Le Roch, de l'exil aux Mousquetaires*, Noyal-sur-Vilaine, Éditions ERS.

et conçus par ceux-ci ont aussi été utilisés^{461 462}. Enfin, un ouvrage⁴⁶³ a été dirigé par la FCA afin de servir de guide pour les futurs entrepreneurs dans le commerce coopératif et associé.

2.3.1.2.6 – Sources internes aux réseaux étudiés

Client des différentes enseignes, j'ai eu l'occasion d'adhérer en 2014 à une coopérative rattachée à l'un des quatre réseaux étudiés. Cela m'a permis d'assister aux assemblées générales de section de cette coopérative et m'a donné la possibilité d'aller à l'assemblée générale de la coopérative en question en 2014. Ces assemblées sont l'occasion de mieux comprendre le fonctionnement d'une coopérative mais aussi d'obtenir des informations sur le partenariat avec l'enseigne à laquelle elle est rattachée.

Lors des entretiens, il a été possible d'obtenir des documents internes auprès de coopérateurs de trois des quatre enseignes étudiées. Les documents en question sont les suivants : un audit de point de vente sur plusieurs pages avec le détail de chaque item noté, un planning des animations en relation avec les outils de communication de l'enseigne ainsi que des journaux internes de trois enseignes différentes. Ces documents internes ont pu être utilisés, en plus de leur rôle de triangulation, afin de préparer les entretiens avec des élus de ces différents réseaux et d'obtenir des précisions sur le fonctionnement du réseau.

2.3.1.2.7 – Observation en point de vente

L'observation en point de vente a nécessité d'être présent entre quinze minutes et une heure avant chaque entretien, selon la superficie estimée du magasin et les avancées sur les analyses en cours. Des points de vente de l'enseigne ont aussi été visités sans qu'il y ait de rendez-vous. Cette phase d'observation peut s'exercer à travers différents niveaux :

⁴⁶¹ Toussaint H. (2006), *Biocoop, 1986/2006, la bio en mouvement*, Paris, Biocoop.

⁴⁶² Waks F., Klein F., Herszerg C. et Ruffat M. (2000), *50 ans, ce n'est que le début*, Issy-les-Moulineaux, Galec.

⁴⁶³ Choukroun M. (2013), *Le commerce associé, Entreprendre autrement pour réussir*, sous la direction de la FCA (Fédération des enseignes du Commerce Associé), Éditions Dunod.

- **L'extérieur et les alentours du point de vente.** Certains éléments ont été observés tels que les outils de communication utilisés dans la zone de chalandise du point de vente (actions publicitaires et indication de la situation géographique du magasin), le contexte autour de celui-ci (le parking et la signalétique utilisée, la présence de commerces complémentaires, etc.), le point de vente (son architecture et son hall d'entrée en particulier, l'emplacement de l'enseigne, la vérification de l'utilisation de la nouvelle ou ancienne version de l'enseigne (panonceau), les éléments de communication complémentaires tel qu'un panneau d'affichage lumineux, la présence d'un système « drive » avec son amplitude horaire et ses services complémentaires, la délocalisation d'une partie de l'activité de l'hypermarché dans un emplacement inhabituel telle qu'une poissonnerie indépendante, etc.
- **L'intérieur de la galerie commerciale** (si tel est le cas) et/ou le hall d'entrée. Dans les deux cas, il peut arriver que l'on trouve un espace dédié aux valeurs ou à l'historique de l'enseigne. Dans le cas de la présence d'une galerie commerciale, il était important de s'intéresser aux éventuelles activités développées par le point de vente non liées à l'alimentaire et aux tests éventuels d'activités complémentaires. Il a ainsi été possible de prendre en photo les valeurs affichées dans un point de vente, de les retranscrire et de les utiliser pour un entretien avec le président de l'une de ces enseignes.
- **L'intérieur du point de vente.** Il s'agit de s'intéresser au hall d'accueil et aux éventuels outils de communication de celui-ci ou à côté de ce dernier, à l'agencement du point de vente, des rayons (« plan de masse »), à l'allée centrale, aux brèches promotionnelles, au mobilier, aux outils de communication (pour signaler un rayon, une famille de produit et à la publicité ou information sur le lieu de vente), aux gammes de produits (dans le rayon ultra-frais en particulier, notamment en terme de proportion de la marque de distributeur), aux revêtements de sol et autres espaces spécifiques ou encore à

l'ambiance sonore (diffusion de musique, d'une radio commerciale ou d'une radio développée par l'enseigne).

- **La partie accessible sur entretien.** Dans la majorité des points de vente, les bureaux sont souvent accessibles par escalier. Il y a parfois des décorations spécifiques telles que les valeurs ou l'historique de l'enseigne. Il peut arriver qu'il y ait d'autres éléments symboliques tels que le relevé de prix du point de vente et de ses concurrents, des photos du coopérateur avec ses salariés ou encore des photos ou tableaux de la famille du fondateur de l'enseigne. Dans le bureau du coopérateur ou en salle de réunion, de nombreux artefacts sont à prendre en compte tels que des récompenses ou encore des objets symboliques liés à l'enseigne.

De manière complémentaire, deux rendez-vous ont eu lieu au siège social de deux réseaux de points de vente. Ils ont donné lieu à une phase d'observation. Ces différents éléments peuvent marquer certaines singularités et ont souvent été employés lors des entretiens pour des relances. Ceci a été effectué afin de comprendre la marge de manœuvre du coopérateur dans la notion de respect du concept ou pour mettre le coopérateur en confiance en démontrant l'intérêt que l'on a pour son outil de travail.

2.3.1.2.8 – Entretiens avec des coopérateurs d'autres secteurs d'activité

Quatre entretiens semi-directifs ont été menés lors de la première phase d'entretiens qualitatifs dans deux autres enseignes de secteurs d'activité différents. Selon la classification de la FCA, les points de vente en question étaient issus du secteur du sport-loisir et de l'immobilier. L'intérêt pour ces deux enseignes vient de leur activité intrinsèque, à savoir de distribution de produits, comparable dans une certaine mesure aux réseaux à dominante alimentaire, et une activité de service. Dans ce dernier cas, l'un des coopérateurs interrogés était un élu local de deux départements français de sa coopérative. Ces entretiens ont permis de

confirmer la similarité de certains des processus émergents au sein des réseaux à dominante alimentaire.

2.3.2 – Renforcement de la fiabilité et de la validité des données

Afin de renforcer la démarche scientifique, les notions de fiabilité et de validité interne et externe ont été précisées⁴⁶⁴. Ces notions sont souvent abordées dans les ouvrages de méthodologie d'étude de cas et il a été souhaité de les reprendre ici.

2.3.2.1 – Fiabilité interne

La fiabilité interne nécessite deux conditions. La première est de prescrire l'utilisation du narratif pour expliquer l'étude des cas en question. La seconde est d'objectiver le travail de recherche en enregistrant ou en gardant toute trace des données récupérées. En l'espèce, les entretiens ont été systématiquement enregistrés avec au moins deux appareils numériques (dictaphones, clés USB enregistreuses ou smartphone). Puis, les entretiens ont été intégralement retranscrits à l'aide d'un pédalier de transcription USB de marque AltoEdge et du logiciel Express Scribe Professional.

2.3.2.2 – Fiabilité externe

La fiabilité externe vise à démontrer l'approche scientifique et le caractère interchangeable du chercheur. Pour cela, il convient d'expliquer les liens, professionnels en l'espèce, avec les répondants sélectionnés en raison de plusieurs critères : leur appartenance à l'une des quatre enseignes étudiées, leur qualité d'associé au sein du réseau et la proximité géographique en dehors de quelques exceptions dont les déplacements plus lointains pourraient s'expliquer par le niveau de responsabilité de ceux-ci au sein du réseau. Ces éléments ont été

⁴⁶⁴ Flyvbjerg B. (2006), Five misunderstandings about case-study research, *Qualitative inquiry*, 12, 2, 219-245.

présentés précédemment dans les critères de sélection des répondants. Le travail de fiabilité externe exige de présenter les caractéristiques de chaque cas étudié, de donner un cadre théorique et d'expliquer la stratégie de collecte des données. Ces différents éléments ont été ou seront développés ultérieurement.

2.3.2.3 – Validité interne

Andréani et Conchon⁴⁶⁵ considèrent les données valides « si le récit qui est fait par les répondants ou par les observateurs est vrai, authentique et sincère ». Cela a semblé être le cas dans tous les entretiens même si certains interviewés ont été plus « en retenue » que d'autres. Cette impression peut être renforcée par la durée des entretiens allant jusqu'à 2h30 pour certains coopérateurs, qui se livraient plus. La validité interne « suppose, d'une part, des résultats justes, authentiques et plausibles par rapport au(x) terrain(s) d'étude, d'autre part, des résultats liés à une théorie antérieure ou émergente »⁴⁶⁶. Les résultats de cette étude de cas seront renforcés par des sources théoriques selon les préconisations d'Eisenhardt⁴⁶⁷ dans son étape de comparaison avec la littérature, développée par la suite.

2.3.2.4 – Validité externe

Certaines précautions pouvant affecter la validité externe⁴⁶⁸ sont à prendre. Il faut privilégier au maximum les répondants qui ne sont pas habitués aux travaux de recherche. Le phénomène observé ne doit pas être limité à une période temporelle⁴⁶⁹. Dans cette perspective

⁴⁶⁵ Andréani J.-C. et Conchon F. (2005), Fiabilité et validité des enquêtes qualitatives : Un état de l'art en marketing, *Revue Française du Marketing*, 201, 5-21. P.10

⁴⁶⁶ Ayerbe C. et Missonier A. (2007), Validité interne et validité externe de l'étude de cas: Principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel, *Finance Contrôle Stratégie*, 10, 2, 37-62. P.40

⁴⁶⁷ Eisenhardt K. M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.

⁴⁶⁸ Gagnon Y.-C. (2012), *L'étude de cas comme méthode de recherche*, 2^{ème} édition, Québec, Presses de l'Université du Québec.

⁴⁶⁹ Albarello L. (2011), *Choisir l'étude de cas comme méthode de recherche*, Bruxelles, Éditions De Boeck Université. P.52

de légitimation méthodologique⁴⁷⁰, il est préférable d'avoir recours à plusieurs cas⁴⁷¹ afin de varier les caractéristiques contextuelles. Ces différentes précautions ont été prises en compte.

2.3.3 – Combinaison de données qualitatives et quantitatives

Dans la deuxième phase de collecte de données qualitatives, la deuxième partie de l'entretien prend la forme d'un questionnaire quantitatif (voir annexe 2). La combinaison de ces types de données permet de générer des synergies, d'éviter d'être influencé par de fausses impressions⁴⁷², renforçant ainsi les premiers résultats de l'analyse qualitative. Ce questionnaire est constitué d'une succession d'items, plus ou moins structurés. Ceux-ci ont émergé à la suite de l'analyse de la première phase d'entretiens qualitatifs, à la confrontation des résultats au regard de la littérature existante, à la suite d'un travail de recherche de travaux académiques en psychologie sociale tels que la notion de groupe ou d'identité, mais aussi suite aux différents éléments issus des autres sources de données, facteurs de « triangulation ». Cette deuxième partie de l'entretien est introduite en précisant qu'il s'agit d'un questionnaire formel mais qu'il est possible de commenter chaque question et de l'illustrer d'exemples propres à chaque réseau. Puis, la formule suivante est lue : « [s]ur une échelle allant de 1 à 5 (le chiffre 1 correspond à « ne contribue pas du tout », le chiffre 5 à « contribue fortement »), quelle note donneriez-vous aux éléments suivants quant à leur contribution au respect du concept de votre réseau de points de vente ? ». Ce questionnaire a été administré uniquement à l'oral afin de recueillir les impressions des coopérateurs, sans leur laisser la possibilité de lire les éléments. L'objectif était de faire réagir les répondants sur les hypothèses en cours et non de recueillir des résultats

⁴⁷⁰ Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2009), *Market, Fondements et méthodes des recherches en marketing*, 4^{ème} édition, Paris, Dunod.

⁴⁷¹ Eisenhardt K. M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.

⁴⁷² Eisenhardt K. M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.

quantitatifs. La démarche quantitative, menée à l'issue du modèle élaboré par la phase qualitative, sera développée dans les chapitres 4 et 5.

Cette partie est apparue importante à la suite du bilan effectué après la première phase. Le constat a été de relever la grande importance accordée par les coopérateurs aux aspects formels dans leur relation avec la coopérative. Seuls quelques-uns ont évoqué des aspects informels et notamment le rôle de leurs interactions avec les autres coopérateurs. Il est donc apparu préférable de l'intégrer au questionnaire plutôt que dans les relances uniquement. L'administration de ce questionnaire a aussi été particulièrement riche pour des sujets que les coopérateurs avaient du mal à aborder tels que les conflits ouverts (rebellions, frondes...), les phénomènes de « brebis galeuses » ou l'intérêt financier de revendre pour un coopérateur. Cela a aussi été très important pour aborder des éléments qui n'étaient que peu évoqués spontanément par les coopérateurs tels que les supports physiques et symboliques ou la notion de croyances inconscientes, par exemple. Les échanges liés à ce questionnaire ont été retranscrits et analysés dans la phase qualitative.

Aucune analyse des résultats n'a été menée sur le plan statistique. D'une part, le nombre de répondants était trop faible pour être significatif. D'autre part, aucune échelle de mesure utilisée dans des travaux académiques précédents n'a été mobilisée, il s'agissait de ne présenter que des concepts ou intuitions.

2.4 – Étape « Entrée du champ »

2.4.1 – Réalisation en parallèle de la collecte de données et de leur analyse, incluant la prise de notes durant la recherche terrain

2.4.1.1 – Présentation de la démarche

Glaser et Strauss⁴⁷³ recommandent la réalisation en parallèle de la collecte et de l'analyse des données. D'après ces derniers⁴⁷⁴, il existe quatre approches d'analyse des données qualitatives. La première méthode consiste à coder toutes les données pertinentes puis à les analyser sachant qu'un « code est un symbole appliqué à un groupe de mots permettant d'identifier, de rassembler et de classer les différentes informations obtenues par entrevue, observation, ou tout autre moyen »⁴⁷⁵, appelé aussi étiquettes désignant des unités signifiantes - mots, locutions, phrases ou paragraphes entiers, connectés ou déconnectés d'un contexte spécifique - pour l'information descriptive ou inférentielle compilée au cours d'une étude⁴⁷⁶. La seconde méthode d'analyse de données qualitatives encourage l'examen des données afin de trouver de « nouvelles propriétés pour les catégories théoriques »⁴⁷⁷, ainsi que l'indiquent Glaser et Strauss⁴⁷⁸, en ajoutant que le chercheur « ne peut pas se contenter de coder d'abord les données pour ensuite les analyser puisque, pour produire de la théorie, il est constamment en train de redéfinir et de réintégrer ses notions théoriques alors qu'il réexamine son matériau ». La troisième méthode correspond à l'induction analytique, combinaison des deux premières

⁴⁷³ Glaser B. G. et Strauss A. L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory*, Chicago, Aldine Publishing Company.

⁴⁷⁴ Glaser B. G. et Strauss A. L. (2010), *La découverte de la théorie ancrée*, édition électronique, Paris, Armand Colin.

⁴⁷⁵ Deslauriers J.-P. (1991), *Recherche qualitative : guide pratique*, Montréal, McGraw-Hill. P.70

⁴⁷⁶ Miles M. B., Huberman A. M. et Saldana J. (2013), *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 3rd édition, Thousand Oaks, Sage. P.112

⁴⁷⁷ Glaser B. G. et Strauss A. L. (2010), *La découverte de la théorie ancrée*, édition électronique, Paris, Armand Colin. P.161

⁴⁷⁸ Glaser B. G. et Strauss A. L. (2010), *La découverte de la théorie ancrée*, édition électronique, Paris, Armand Colin. P.161

méthodes pour tester des hypothèses pré-formulées. La quatrième méthode est celle que Glaser et Strauss⁴⁷⁹ suggèrent : la procédure analytique de comparaison continue. Elle consiste à bénéficier des apports des deux premières méthodes à savoir une procédure explicite de codage initial de toutes les données, alliée à une analyse continue. Il s'agit d'« élaborer une théorie intégrée, cohérente, plausible, proche des données et, en même temps, suffisamment claire pour être facilement, même partiellement, opérationnalisée pour une mise à l'épreuve dans une démarche de recherche quantitative »⁴⁸⁰. Cette dernière méthode est recommandée par Eisenhardt⁴⁸¹ et consiste à coder, de manière continue, les données collectées en fonction des catégories ayant émergé ou en créant de nouvelles.

Les deux premières méthodes engendraient un seul mode de codage pur dit « ouvert » ou théorique dit « fermé » pouvant amener à des risques de circularité⁴⁸². Dans ce cas, le chercheur risque de ne voir dans les données que ce qui confirme une théorie. Dans le cadre de ce travail, le choix effectué revêt un caractère hybride avec un processus combinant les méthodes abductives, inductives et déductives de manière simultanée en passant des données aux concepts⁴⁸³ avec une analyse menée au fur et à mesure. Cette boucle récursive induction/abduction/déduction est préconisée par David⁴⁸⁴ ; il la résume ainsi : « [l]a déduction permet de générer des conséquences, l'induction d'établir des règles générales, et l'abduction

⁴⁷⁹ Glaser B. G. et Strauss A. L. (2010), *La découverte de la théorie ancrée*, édition électronique, Paris, Armand Colin.

⁴⁸⁰ Glaser B. G. et Strauss A. L. (2010), *La découverte de la théorie ancrée*, édition électronique, Paris, Armand Colin. PP.161-162

⁴⁸¹ Eisenhardt K. M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.

⁴⁸² Dumez H. (2013), *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert.

⁴⁸³ Deslauriers J.-P. (1991), *Recherche qualitative : guide pratique*, Montréal, McGraw-Hill.

⁴⁸⁴ David A. (2012), Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées, in David A., Hatchuel A. et Laufer R., *Les Nouvelles Fondations des sciences de gestion*, Paris, Presses des Mines, 111-142. P.114

de construire des hypothèses ». Une démarche hybride de codage multithématique^{485 486} a été mise en place et repose sur trois principes⁴⁸⁷ :

- « Prendre des thèmes en nombre suffisant pour quadriller le matériau et ne pas structurer prématurément l'analyse » ;
- « Chercher l'hétérogénéité des thèmes. Certains sont des sortes de *templates*, des cadres méthodologiques formels permettant de découper le matériau [...] ; d'autres viennent des théories, [...] ; d'autres enfin sont issus du matériau lui-même, à partir d'un codage façon théorisation ancrée mené sur quelques comptes rendus d'entretiens tirés au hasard » ;
- « Rechercher le recoupement possible des thèmes entre eux, de manière à ce que des extraits d'entretiens se retrouvent dans des thèmes différents. En réalité, le nombre important de thèmes et leur caractère hétérogène facilitent ces recoupements. Ces derniers forcent le chercheur à regarder le même extrait d'entretien selon des systèmes de ressemblances/différences divers, c'est-à-dire selon des manières de voir différentes ».

Que les catégories soient prédéterminées ou émergentes, le chercheur doit déconstruire puis reconstruire les données en traitant, découpant, réduisant et étiquetant des unités comparables significatives ou unités de sens^{488 489}. « En analyse qualitative, le chercheur est en mode de quête de sens. Et ce sens n'est pas directement donné, il émerge à travers l'examen des codes et des blocs de données codés, à travers un travail de mise en liens des différents

⁴⁸⁵ Ayache M. et Dumez H. (2011a), Le codage dans la recherche qualitative : une nouvelle perspective ?, *Le Libellio d'Aegis*, 7, 2, 33-46.

⁴⁸⁶ Ayache M. et Dumez H. (2011b), Réflexions en forme de réponses : à propos du codage dans la démarche qualitative, *Le Libellio d'Aegis*, 7, 3, 29-34.

⁴⁸⁷ Ayache M. et Dumez H. (2011a), Le codage dans la recherche qualitative : une nouvelle perspective ?, *Le Libellio d'Aegis*, 7, 2, 33-46.

⁴⁸⁸ Deslauriers J.-P. (1991), *Recherche qualitative : guide pratique*, Montréal, McGraw-Hill.

⁴⁸⁹ Miles M. B. et Huberman A. M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2^{ème} édition, Bruxelles, De Boeck.

éléments pour dévoiler les significations qui sont parfois implicites aux données »⁴⁹⁰. Le choix de codage multithématique « est, consciemment bricolé, pour minimiser les risques de circularité et de biais »⁴⁹¹. L'analyse doit donc permettre d'identifier les processus qui contribuent à répondre au défi de l'uniformité du concept.

Selon Glaser et Strauss⁴⁹², « pendant que l'on code une occurrence dans une catégorie, il faut la comparer avec les ensembles précédents de données relevées dans le même groupe ou dans des groupes différents et codés dans la même catégorie ». Pour cela, ils recommandent l'utilisation des notes de terrain. Celles-ci consistent à rédiger ses impressions, à synthétiser ce qui semble important pour le travail de recherche ainsi qu'à alimenter ses réflexions sur l'utilité de cette collecte des données et son originalité⁴⁹³. En l'espèce, des notes étaient prises à la suite de chaque entretien, généralement dans la demi-heure qui suivait celui-ci, sur des supports papiers ou sous format électronique. Elles consistaient à reprendre les idées principales de chaque entretien, à émettre des hypothèses, à écrire les réflexions ou encore à identifier de nouveaux éléments non évoqués par la littérature⁴⁹⁴. Ces notes ont permis la rédaction de mémos telle que recommandée par Glaser et Strauss⁴⁹⁵. Un mémo consiste à écrire des réflexions théoriques, le contenu caché des catégories et à les illustrer par des exemples rencontrés dans les notes en question. Les mémos ont été réalisés au fur et à mesure des concepts ou des intuitions qui émergeaient.

À la suite de la comparaison des occurrences entre elles, celles-ci sont comparées avec les propriétés des catégories ayant émergé aboutissant ainsi à des délimitations théoriques et à

⁴⁹⁰ Mukamurera J., Lacourse F. et Couturier Y. (2006), Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques, *Recherches qualitatives*, 26,1, 110-138. P.125

⁴⁹¹ Dumez H. (2013), *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert. P.84

⁴⁹² Glaser B. G. et Strauss A. L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory*, Chicago, Aldine Publishing Company. P.164

⁴⁹³ Eisenhardt K. M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.

⁴⁹⁴ Miles M. B., Huberman A. M. et Saldana J. (2013), *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 3rd edition, Thousand Oaks, Sage.

⁴⁹⁵ Glaser B. G. et Strauss A. L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory*, Chicago, Aldine Publishing Company.

une clarification des catégories suivies d'un travail de réduction afin de ne retenir que les catégories ou leurs propriétés bénéficiant de régularités. Un logiciel de carte heuristique (*mind mapping*) dénommé MindNode Pro a été utilisé afin d'organiser sous forme d'arborescence les catégories, sous-catégories et intuitions⁴⁹⁶.

2.4.1.2 – Utilisation de logiciels

Les logiciels informatiques peuvent faciliter « la codification et la manipulation d'un large corpus de données, le codage simultané à différents niveaux d'analyse, le classement des données, la mise en lien des thèmes ou catégories, et même, dans certains cas certains programmes comme N'Vivo et HyperResearch, ils assistent le chercheur dans sa démarche de construction et de vérification de la théorie qui émerge de l'organisation des données »⁴⁹⁷. Les logiciels permettent d'apporter plus de rigueur et plus d'objectivité en cas de traitement statistique des données, considérant qu'ils ne remplacent pas le travail de lecture et d'analyse du corpus par le chercheur⁴⁹⁸. Deux logiciels ont été utilisés afin d'analyser les données recueillies et les retranscriptions d'entretiens : Alceste et N'Vivo 10. Le logiciel Alceste permet « d'accéder rapidement et de manière quantifiée à l'information principale d'un corpus » et de « faire émerger le sens des discours, simplifier des contenus, recontextualiser des discours, réaliser une analyse quantitative d'un texte pour dégager des structures significantes »⁴⁹⁹. Le logiciel Alceste, considéré comme un outil complémentaire aux logiciels d'analyse de contenu tel que N'Vivo, a été employé dans l'étape de catégorisation afin de découvrir de manière

⁴⁹⁶ Deladrière J. L., Le Bihan F., Mongin P. et Rebaud D. (2014), *Organisez vos idées avec le Mind Mapping*, 3^{ème} édition, Paris, Dunod.

⁴⁹⁷ Mukamura J., Lacourse F. et Couturier Y. (2006), Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques, *Recherches qualitatives*, 26,1, 110-138.

⁴⁹⁸ Gavard-Perret M.-L. et Helme-Guizon A. (2012), Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative, in Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C. et Jolibert A., *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion, Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2^{ème} édition, Paris, Pearson Education, 275-303.

⁴⁹⁹ Goujon Belghit A. (2012), Découvrir le sens des données textuelles en GRH avec le logiciel Alceste, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* 46, 18, 223-245.

objective les structures du corpus, de détecter des processus en fonction des thèmes dominants⁵⁰⁰ et de mener des analyses spécifiques sur les statuts des quatre coopératives étudiées et l’outil d’audit interne de l’un des réseaux étudiés. L’encodage des entretiens s’est effectué avec l’appui du logiciel NVivo 10, couramment utilisé dans les travaux de recherche qualitative en sciences de gestion. Ce logiciel permet de mener l’analyse et le traitement de données qualitatives⁵⁰¹. « L’objectif principal de NVivo est d’aider à gérer, mettre en forme et donner un sens aux données qualitatives »⁵⁰². Le logiciel NVivo vise « à synthétiser rapidement de grandes masses de données, à en extraire facilement les thèmes essentiels ou des données particulières et à en faire émerger des structures et des enchaînements possibles »⁵⁰³. Ce logiciel a permis d’appréhender le corpus de 343 pages ainsi que différents documents utilisés pour la multi-angulation⁵⁰⁴. Le codage initial a été mené selon les thèmes de chaque guide d’entretien. Les thèmes ont évolué ou ont été enrichis d’une phase à l’autre et au fur et à mesure de l’analyse. La méthode d’analyse est développée par la suite.

2.4.2 – Méthodes de collecte de données opportunistes et flexibles

Cette réalisation de la collecte et de l’analyse des données en parallèle bénéficie d’une grande flexibilité. En effet, il est possible de réaliser des ajustements en cours de collecte des données⁵⁰⁵. Ceux-ci sont possibles, soit afin de tester l’intérêt de catégories ou sous-catégories pouvant émerger en cours d’analyse, soit en fonction d’opportunités qui se présentent. En l’occurrence, des ajustements ont eu lieu à deux niveaux. Premièrement, ils ont été réalisés sur

⁵⁰⁰ Geka M. et Dargentas M. (2010), L’apport du logiciel Alceste à l’analyse des représentations sociales : l’exemple de deux études diachroniques, *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 1, 85, 111-135.

⁵⁰¹ Bazeley P. et Jackson K. (2013), *Qualitative Data Analysis with Nvivo*, 2nd édition, London, Sage.

⁵⁰² Krief N. et Zardet V. (2013), Analyse de données qualitatives et recherche-intervention, *Recherches En Sciences De Gestion*, 95, 211-237. P.227

⁵⁰³ Gavard-Perret M.-L. et Helme-Guizon A. (2012), Choisir parmi les techniques spécifiques d’analyse qualitative, in Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C. et Jolibert A., *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion, Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2^{ème} édition, Paris, Pearson Education, 275-303. P.294

⁵⁰⁴ Bazeley P. et Jackson K. (2013), *Qualitative Data Analysis with Nvivo*, 2nd édition, London, Sage.

⁵⁰⁵ Eisenhardt K. M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.

la deuxième partie (à vocation quantitative) du guide d'entretien qui intervient dans la deuxième phase de collecte de données qualitatives (voir annexe 2). Comme expliqué précédemment, ce questionnaire est un prétexte pour faire parler les répondants afin de valider, compléter les connaissances ou infirmer certaines hypothèses de ce travail de recherche. Différents items ont ainsi été ajoutés ou précisés au fur et à mesure des entretiens. Deuxièmement, des *verbatim* issus d'entretiens menés précédemment ont été utilisées auprès de coopérateurs du même réseau afin d'approfondir le sens de ces extraits ou de les faire réagir sur des thèmes émergents. Ensuite, des questions ou citations, provenant de sources de triangulation, ont été ajoutées pour compléter les entretiens des trois présidents de réseaux interrogés. Les questions permettaient principalement de préciser des informations sur le management du réseau et leur contribution personnelle, en tant que président, pour renforcer la cohérence du réseau ou non. Les « citations » ont été utilisées pour servir de relance et préciser certains thèmes abordés.

2.5 – Étape « L'analyse des données »

2.5.1 – Analyse intra-cas

La richesse des données correspondant à 343 pages de retranscription des entretiens et de toutes les données de triangulation (non quantifiées), complexifie l'analyse des données. Afin de faciliter ce travail, Eisenhardt⁵⁰⁶ préconise une étude cas par cas dans un premier temps. Selon l'auteur, « l'idée générale est de devenir intimement familier avec chaque cas comme une entité autonome ». Cette analyse, cas par cas, a été effectuée au fur et à mesure.

⁵⁰⁶ Eisenhardt K. M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.

2.5.2 – Analyse inter-cas : recherche d'invariants

Eisenhardt⁵⁰⁷ met en garde contre le risque de biais d'analyse au sein des cas et recommande une étude des données selon de multiples méthodes divergentes. Il s'agit de sélectionner certaines catégories ou dimensions et d'examiner les convergences et divergences entre les cas. Cela a conduit à élaborer plusieurs tableaux selon les processus émergents ou selon des caractéristiques précises telle que la participation d'un commerçant coopérateur à la vie du mouvement (voir tableau 2.4).

Groupements / Implication	Proportion d'acteurs de la coopérative non membres	Proportion de membres « copropriétaires »	Participation	Temps consacré
A		100 %	Quasiment à 100 %. Obligatoire et temps calculé selon le CA	Selon le CA du magasin (par tranche de CA)
B	50 %	50 %	2/3 au minimum	Deux jours par semaine
C		100 %	100 % à l'exception des nouveaux adhérents lors de la première année	1 à 2 jours par semaine en moyenne en centrale régionale et 1 à 2 jours par semaine en centrale nationale
D		100 %	100 % sauf exceptions pour les réunions / Variable pour les commissions « techniques »	2 jours par mois en moyenne

Tableau 2.4 - Participation à la vie coopérative des commerçants à dominante alimentaire

De manière complémentaire, les résultats des questionnaires quantitatifs administrés lors de la deuxième phase des entretiens qualitatifs ont permis d'identifier certaines

⁵⁰⁷ Eisenhardt K. M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.

convergences et divergences selon les items. Il existe ainsi des divergences sur des aspects formels au sein des réseaux étudiés et en particulier sur la notion de contrôle.

Deux autres tactiques sont décrites par Eisenhardt⁵⁰⁸. L'une consiste à analyser les convergences et divergences de réseaux par paire. Ce travail de confrontation a été effectué tout au long de l'analyse. L'autre tactique nécessite la présence de plusieurs chercheurs pour répartir les sources de collecte des données. Cette dernière tactique n'a pas été retenue du fait qu'il s'agit d'une recherche doctorale et donc d'un travail lié à un chercheur unique.

2.6 – Étape « Développement des explications possibles »

Eisenhardt⁵⁰⁹ recommande d'effectuer un travail de comparaison systématique entre les données de chaque cas et la théorie émergente. De là, il convient d'en tirer un constat probant ou non de l'intérêt des hypothèses théoriques en question. Ce travail nécessite trois étapes distinctes :

- **La tabulation itérative d'indices pour chaque construit.** Il s'agit d'accumuler des preuves de multiples origines à confronter en permanence au construit afin d'affiner celui-ci⁵¹⁰. Dans ce cas, de multiples sources de multi-angulation ont été utilisées en complément des entretiens menés avec des salariés des réseaux étudiés, des coopérateurs sans mandat, des coopérateurs élus au niveau local, régional ou national tels que les trois présidents de réseaux interrogés. Ce travail a été mené sur cinq années, entre le début du travail sur le sujet en Master 2 pour l'élaboration d'un mémoire sur le commerce associé et la fin de l'analyse de l'étude qualitative. Les sources de données collectées ont évolué progressivement au fil des ans et ont été le fruit d'un travail de

⁵⁰⁸ Eisenhardt K. M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.

⁵⁰⁹ Eisenhardt K. M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.

⁵¹⁰ Eisenhardt K. M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.

recherche et de veille constant. Le fait d'avoir mené deux phases d'entretiens a permis également de renforcer la dimension itérative dans la mesure où les résultats de la première phase ont amené d'autres perspectives, de nouvelles recherches et de nouveaux entretiens. Le construit final est le fruit d'un travail résultant de concepts spécifiés *a priori* et de l'analyse des deux phases d'études qualitatives et à un enrichissement constant par la littérature.

- **L'usage de la logique de ré-application (*replication*), non d'échantillonnage, en considérant chacun des cas différents.** Il s'agit de vérifier que les relations entre les construits puissent être justifiées par des preuves de chaque cas indépendamment les uns des autres⁵¹¹. L'ensemble des construits a pu être vérifié et validé, au moins partiellement, au sein des différents réseaux.
- **La recherche d'indices sur les *pourquoi* derrière les relations conceptuelles identifiées.** Cette recherche de la compréhension des motifs d'explication des construits est essentielle pour déterminer la validité interne. Comme expliqué par Eisenhardt⁵¹², il est primordial de juger « la force et la cohérence des relations au sein de chaque cas et entre eux ainsi que de montrer les indices et les procédures quand les résultats sont publiés, de sorte que les lecteurs puissent appliquer leurs propres normes ». Afin d'ancrer les résultats de la recherche, de nombreux extraits de verbatim ont été utilisés⁵¹³.

⁵¹¹ Eisenhardt K. M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.

⁵¹² Eisenhardt K. M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550. P.544

⁵¹³ Stake R. (2005), *Multiple case study analysis*, New York, The Guilford Press.

2.7 – Étape « Comparaison avec la littérature »

Cette démarche exploratoire menée revêt un caractère hybride. Elle consiste, de manière conjointe, à explorer de manière empirique sans « *a priori* » et d'identifier des thématiques relevées au sein de la littérature des sciences de gestion (en particulier en marketing et en management sur la thématique des réseaux de points de vente) mais aussi en économie, en droit et en psychosociologie. Cette démarche permet, par un processus abductif, de procéder par des allers-retours entre le matériau empirique recueilli et les connaissances théoriques⁵¹⁴. La comparaison entre la théorie émergente et la littérature doit s'effectuer à deux niveaux⁵¹⁵. Tout d'abord, il convient d'effectuer des comparaisons avec la littérature conflictuelle puis avec la littérature dite similaire. Ce travail sera présenté ultérieurement sachant que cette étape permet de renforcer la validité interne de ce travail, d'améliorer sa généralisation et d'atteindre un niveau conceptuel plus important⁵¹⁶. Ce travail a confronté les connaissances théoriques issues de la littérature sur les réseaux de franchise et les coopératives agricoles, plus particulièrement.

2.8 – Étape « Final »

L'atteinte de la « fermeture » peut être considérée en cas de saturation théorique⁵¹⁷. Ce critère est aussi retenu dans la démarche itérative entre l'analyse des données et la théorie. Pour Eisenhardt⁵¹⁸, « le processus d'itération s'arrête lorsque l'amélioration progressive de la théorie est minimale ». En l'espèce, l'étude de quatre cas avait été prédéterminée, sachant que cet auteur recommande l'étude de quatre à dix cas. La saturation théorique dans la collecte des données

⁵¹⁴ Charreire Petit S. et Durieux F. (2007), Explorer et tester, les deux voies de la recherche, in Thietart R.-A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, 3^{ème} édition, Paris, Dunod, 58-83.

⁵¹⁵ Eisenhardt K. M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.

⁵¹⁶ Eisenhardt K. M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550. P.546

⁵¹⁷ Glaser B. G. et Strauss A. L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory*, Chicago, Aldine Publishing Company.

⁵¹⁸ Eisenhardt K. M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.

devait donc être atteinte à chaque phase de collecte de données qualitatives. Pour la première phase, trois entretiens ont été effectués au sein de chaque réseau. Sans avoir jamais mené d'étude qualitative auparavant, l'atteinte de ce nombre semblait pertinente au regard d'autres études de cas menées dans des travaux académiques. L'objectif de douze entretiens a donc été prédéterminé à l'avance. La saturation théorique était difficile à estimer en raison du caractère très général des thèmes abordés et de l'absence d'expérience sur la conduite de travaux de recherches. Concernant la deuxième phase, la saturation théorique a été atteinte au quatorzième entretien, sachant que seize entretiens ont été menés. Des rendez-vous avaient déjà été pris pour les deux derniers, ce qui explique l'atteinte de ce nombre. Le quinzième entretien a été mené comme les précédents et le seizième a été davantage orienté sur les processus émergents et sur la théorie élaborée jusqu'alors. Pour cette deuxième phase, la saturation théorique a conduit à un déséquilibre des entretiens menés selon les enseignes : 4 pour l'enseigne A, 3 pour l'enseigne B, 4 pour l'enseigne C et 5 pour l'enseigne D. Le nombre n'étant pas prédéterminé, le chercheur doit mener une analyse inter-cas au fur et à mesure et la saturation théorique a été considérée réseau par réseau⁵¹⁹. Celle-ci est arrivée plus rapidement dans les réseaux où les entretiens menés ont été les plus riches en termes de contenu et de durée d'échange. Enfin, d'autres ont été réalisés avec des salariés au sein des réseaux C et D : ils ont été riches mais, n'étant pas coopérateurs, certaines dimensions n'ont pas pu être abordées.

La méthodologie employée et développée dans ce chapitre a permis de clarifier sa dimension scientifique. Cela a aussi été l'occasion de démontrer la pertinence de la mobilisation de cette approche pour le sujet de ce travail de recherche. Cette approche exploratoire a pour objectif d'approfondir les connaissances sur les réseaux de commerce coopératif et associé afin de mieux comprendre leur fonctionnement et mieux prédire leurs comportements. L'étude de cas a été démontrée comme étant pertinente pour étudier les processus au sein des réseaux de

⁵¹⁹ Eisenhardt K. M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.

points de vente. Il s'agit donc désormais de présenter les résultats et les différents processus identifiés qui permettent de répondre au défi de l'uniformité du concept pour un réseau de commerce coopératif et associé.

Résumé du chapitre 2 : Mise en œuvre de la recherche par l'étude de cas

Ce chapitre a permis de préciser la méthodologie employée.

Les éléments principaux développés dans ce chapitre sont :

- Ce travail relève d'une **démarche exploratoire** qualitative. La démarche qualitative doit conduire à l'élaboration d'un modèle destiné à être testé dans une démarche quantitative.
- La méthodologie de l'**étude de cas** a été choisie pour accéder au réel. L'étude de cas menée est destinée à s'intéresser aux processus organisationnels et managériaux de réseaux coopératifs de commerçants très peu étudiés jusqu'à présent.

Quatre cas dans le commerce à dominante alimentaire ont été sélectionnés. **Deux phases d'entretiens** ont été menées successivement pour atteindre 28 entretiens. Ils ont été effectués sous la forme **semi-directive centrée**. De nombreuses **sources de multi-angulation** ont été utilisées. Ce travail a été mené dans une optique de renforcement constant de **la fiabilité et de la validité des données**. **L'analyse des données a été menée en parallèle du travail de collecte**. Deux logiciels ont été utilisés dans le travail d'analyse : **Alceste et N'Vivo 10**. L'analyse a été menée **inter et intra-cas**. Chaque cas a été confronté au fur et à mesure à la **théorie émergente**, elle-même **comparée à la littérature**. Cette phase qualitative a été clôturée lorsque la **saturation théorique** a été atteinte.

Chapitre 3 :

L'uniformité du concept dans les coopératives de détaillants, une étude exploratoire

Récemment Michel-Edouard Leclerc⁵²⁰ écrivait « [I]es raisons du succès des 600 E.Leclerc reposent sur leur capacité à prendre des décisions collectives homogènes malgré leur ADN d'indépendants. On confond toujours indépendance et individualisme. Les Leclerc ont bien compris que pour rester indépendants [...], il fallait jouer un jeu collectif fort pour gagner le match ». Afin de comprendre ce « jeu collectif fort » au sein de réseaux de commerce coopératif et associé, une approche exploratoire qualitative a été mise en œuvre. Elle est composée de deux phases de collecte de données au sein de quatre organisations de commerce coopératif et associé à dominante alimentaire. Les résultats de ces études qualitatives identifient les processus qui permettent à ces réseaux de faire face au défi de l'uniformité du concept.

Il convient de distinguer la notion de processus de celle de mécanisme. D'après la définition de l'Académie française, un processus⁵²¹ est un « ensemble d'opérations effectuées dans un ordre déterminé pour atteindre un résultat ». Pour Bradach⁵²² « [I]es processus [qui] font en sorte que les arrangements [de deux réseaux] s'influencent réciproquement sur les dimensions importantes qui génèrent de la performance » et ainsi ces processus permettent aux points de vente organisés en réseaux d'augmenter leurs forces et de diminuer leurs faiblesses plutôt que d'être une simple juxtaposition de magasins. Pour Dumez⁵²³ « l'enjeu consiste en effet à reconstituer un lien entre des phénomènes observés (ce qui doit être expliqué) et leurs causes possibles (ce qui explique). Le processus observé est mis en relation avec un mécanisme qui peut l'expliquer ». D'après la définition de l'Académie française, un mécanisme⁵²⁴ est un

⁵²⁰ Leclerc M.-E. (2015), Part de marché record pour E.Leclerc : tant pis pour les Cassandre ! - Disponible sur <http://www.michel-edouard-leclerc.com/distribution/echos/part-de-marche-record-pour-e-leclerc-tant-pis-pour-les-cassandre/> (consulté le 16 novembre 2015).

⁵²¹ Académie française (2014a), *Dictionnaire de l'Académie française*, définition de processus, 9^{ème} édition - Disponible sur http://atilf.atilf.fr/dendien/scripts/generic/cherche.exe?15;s=2122394835;_ (consulté le 16 novembre 2015).

⁵²² Bradach J.L. (1997), Using the plural form in the management of retail chains, *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303. P.278

⁵²³ Dumez H. (2013), *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert.

⁵²⁴ Académie française (2014b), *Dictionnaire de l'Académie française*, définition de mécanisme, 9^{ème} édition - Disponible sur http://atilf.atilf.fr/dendien/scripts/generic/cherche.exe?45;s=1587626175;_ (consulté le 16 novembre 2015).

« agencement des pièces qui assurent le fonctionnement d'une machine, d'un dispositif ; ce dispositif lui-même ». Bradach⁵²⁵ parle de « principaux mécanismes pour mesurer et évaluer si les procédures ont été suivies et l'uniformité maintenue ». Ils apparaissent donc comme des rouages au sein de processus pour assurer ensemble un objectif précis, en l'occurrence celui du maintien de l'uniformité du concept.

Cette étude, de nature qualitative, identifie les processus et les mécanismes permettant de répondre au défi de l'uniformité du concept. Ceux-ci peuvent être d'ordre formel ou informel sachant que ces dimensions doivent être considérées conjointement⁵²⁶ et se renforçant mutuellement⁵²⁷. L'analyse sera menée sous l'angle choisi par Bradach^{528 529} à savoir centralisé, décentralisé et mixte. Ceci se justifie au regard de la nature duale et interdépendante de ce système organisationnel et des synergies qui en découlent, tel qu'expliqué dans le chapitre 1.

Afin d'homogénéiser les comportements au sein d'une organisation, celle-ci doit mettre en place notamment des règles et procédures⁵³⁰. Les trois premiers processus, *contrats* (3.1), *incitations* (3.2) et *persuasion* (3.3), sont directement inspirés de ceux ayant émergé dans les réseaux de franchise au sein des travaux de Bradach^{531 532}. Ces processus dont l'initiative revient à la coopérative sont donc considérés comme étant des processus centralisés, de type *top-down*. Les organisations complexes dont le contrat est « insuffisant » ont la nécessité

⁵²⁵ Bradach J.-L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press. P.85

⁵²⁶ Friedberg E. et Neville J.-P. (1999), Inside partnership: trust, opportunism and cooperation in the european automobile industry, in Grandori A., *The game of network*, London, Routledge, 67-88.

⁵²⁷ Grandori A. et Soda G. (1995), Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms, *Organization Studies*, 16, 2, 183-214.

⁵²⁸ Bradach J.L. (1997), Using the plural form in the management of retail chains, *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303.

⁵²⁹ Bradach J. L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.

⁵³⁰ Gulati R. et Singh H. (1998), The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances, *Administrative Science Quarterly*, 43, 4, 27-33.

⁵³¹ Bradach J. L. (1997), Using the plural form in the management of retail chains, *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303.

⁵³² Bradach J. L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.

de développer des actions informelles afin de renforcer la coordination et d'être plus performantes⁵³³. Les trois processus, *confiance* (3.4), *implication organisationnelle* (3.5) et *contrôle informel* (3.6), sont de type décentralisé et ont émergé lors des deux phases de collecte qualitative. Ils sont de type *bottom-up* (des associés vers la tête de réseau) ou de type horizontal (entre coopérateurs). Enfin, les trois derniers processus, *solidarité* (3.7), *mimétisme* (3.8) et *enculturation* (3.9), ont aussi émergé grâce à la démarche exploratoire. Ceux-ci sont de nature mixte, à savoir centralisés et décentralisés à la fois, c'est-à-dire avec des influences *top-down*, *bottom-up* et horizontales.

3.1 – Processus des contrats, des savoir-faire formalisés et des certifications

La formalisation consiste à élaborer des règles et procédures explicites afin d'encadrer et contrôler le comportement des membres de l'organisation⁵³⁴. Elle renforce la cohérence de l'organisation sans pour autant encadrer tous les comportements des membres de l'organisation au sens strict. Trois dimensions sont à étudier : les contrats, le savoir-faire formalisé et la notion de certifications externes.

3.1.1 – Cadre contractuel

Selon Boltanski et Thévenot⁵³⁵, les individus arrivent à se coordonner à partir du moment où ils construisent des cadres communs qui prennent la forme d'une convention. Un contrat correspond à la croyance qu'ont deux parties ou plus d'avoir des obligations entre elles⁵³⁶. Les contrats donnent un cadre formel pour organiser les relations, les droits, les devoirs

⁵³³ Ring P.S. et Van de Ven, A.H. (1994), Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationship, *Academy of Management Review*, 19, 90-118.

⁵³⁴ Robbins S., DeCenzo D., Coulter M. et Ruling C.-C. (2014), *Management : L'essentiel des concepts et pratiques*, 9^{ème} édition, Montreuil-sous-Bois, Pearson France.

⁵³⁵ Boltanski L. et Thévenot L. (1982), *Les cadres, La formation d'un groupe social*, Paris, Éditions de minuit.

⁵³⁶ Rousseau D. M., De Rozario P., Jardat R. et Pesqueux Y. (2014), *Contrat psychologique et organisations : Comprendre les accords écrits et non-écrits*, Montreuil, Pearson France.

actuels et à venir entre les membres du réseau^{537 538}. Les contrats d'adhésion « à prendre ou à laisser »⁵³⁹ sont proposés par une tête de réseau (franchiseur ou coopérative) et restreignent les initiatives ou décisions de leurs membres dans différents domaines. Ils représentent un intérêt majeur pour stabiliser les relations entre les membres d'un réseau⁵⁴⁰.

Certains contrats dits incomplets sont soumis au risque d'opportunisme⁵⁴¹, de hold-up ou de passager clandestin (*free riding*)⁵⁴². Une forme hybride née de contrats incomplets et de la volonté de mettre en place des mécanismes de coordination peut alors émerger⁵⁴³. Cette convention peut revêtir différentes formes et intégrer des aménagements conventionnels pour compléter les règles du droit commercial⁵⁴⁴. De manière formelle, les coopérateurs du réseau A signent un contrat avec la Société Anonyme coopérative ; ceux du groupement B signent un contrat d'enseigne et une charte d'adhésion à leur groupement ; ceux du groupement C adhèrent à une association à but non lucratif ainsi qu'à une coopérative régionale ; et les associés du réseau D adhèrent à une charte et acceptent de contribuer au respect de règles nécessaires à la mise en place d'un marketing cohérent, d'après la FCA⁵⁴⁵. Plus globalement, chaque réseau connaît un éventail assez large de documents juridiques organisant les droits et devoirs des membres du réseau tels que les statuts et les règlements intérieurs, qui sont soumis au vote de l'assemblée générale. Les statuts doivent être publiés *a contrario* du règlement intérieur qui

⁵³⁷ Poppo L. et Zenger T. (2002), Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?, *Strategy Management Journal*, 23, 707-725.

⁵³⁸ Etgar M. et Valency A. (1983), Determinants of Use of Contracts in Conventional Marketing Channels, *Journal of Retailing*, 59, 4, 81-92.

⁵³⁹ Stanworth J. et Curran J. (1976), Growth and the small firm, An alternative view, *Journal of Management Studies*, 13, 2, 95-110.

⁵⁴⁰ Kale P., Singh H. et Perlmutter, H. (2000), Learning and protection of proprietary asset in strategic alliance: building relational capital, *Strategy Management Journal*, 21, 3, 217-237.

⁵⁴¹ Williamson O.E. (1975), Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-trust Implications, a Study in the Economics of Internal Organization, Free Press, New York.

⁵⁴² Alchian A. A. et Demsetz H. (1972), Production, Information Costs, and Economic Organization, *American Economic Review*, 62, 5, 777-795.

⁵⁴³ Chomel C., Declerck F., Filippi M., Frey O. et Mauget R. (2013), *Les coopératives agricoles, Identité, gouvernance et stratégies*, Bruxelles, Éditions Larcier.

⁵⁴⁴ Mousseron P. (2008), Le choix de la coopérative, *Journal des sociétés*, 55, 38-42.

⁵⁴⁵ FCA (2016a), Annuaire des enseignes - Disponible sur <http://www.commerce-associe.fr/article/annuaire-des-enseignes?theme=public> (consulté le 27 avril 2016).

peut être opposable à chaque associé sans la nécessité qu'il le signe⁵⁴⁶. Pour le président du réseau D « *il y a les engagements, il y a les statuts, il y a des règlements intérieurs, il y a aussi ça sur un certain nombre de points* ». Selon le président du réseau A « *les magasins n'ont aucune obligation d'achat chez la coopérative A mais la seule chose qui les relie et auquel on ne peut pas déroger, c'est le respect du cahier des charges [...] qui se traduit par une convention en terme de gestion, on ne doit pas dépasser certaines marges, etc., une convention sociale et une convention environnementale [...] qui permet de poser un certain nombre de choses* ».

Selon les réseaux, le niveau d'obligations est plus ou moins élevé. Selon le sociétaire A1, « *[u]n réseau passe par des obligations de communication notamment sur la gestion, la gestion du quotidien. Le quotidien traduit par un reporting sur les chiffres mensuels donc au niveau global, le panier moyen, la fréquentation, mais aussi en détail sur toute la ventilation par rayon* ». Il ajoute qu'un point de vente de son enseigne doit respecter une certaine répartition du chiffre d'affaires, c'est-à-dire qu'« *[i]l doit avoir au moins, au minimum 10 % de fruits et légumes, 20 % d'ultra frais et 50 % d'épicerie sèche. Donc, tous les mois on envoie cette codification* ». L'adhérent C7 connaît d'autres obligations : « *[l]e prix le moins cher possible dans la ville, on doit s'aligner, on n'a pas le droit d'être plus cher, [...] d'avoir une marge qui soit basse [...] Et puis l'autre principe, c'est effectivement que 25 % des bénéfices de la société soient reversés en intéressement et participation au personnel. Ça, ce sont des directives assez fortes. Quatrième directive, je dirais forte, c'est de ne pas avoir droit à avoir plus de deux magasins en France* ». Toujours selon cet adhérent, un autre principe est la participation à la vie coopérative.

⁵⁴⁶ Souilleaux A. (2013), La double qualité du commerçant au sein d'un « groupement du commerce associé », *Gazette du Palais*, 26, 7-13.

L'un des domaines les plus règlementés au sein de ces réseaux est la communication⁵⁴⁷. Ceci s'explique par la volonté de réaliser des économies d'échelle⁵⁴⁸ sur l'un des postes les plus coûteux et affectant directement l'image de marque. Dans le cas d'une marque collective, le groupement fixe le règlement d'utilisation de la marque en annexe du règlement intérieur. De cette manière, il est possible de réviser et d'appliquer à tous les associés, les nouvelles conditions d'utilisation de la marque/enseigne⁵⁴⁹. La tête de réseau utilise les médias nationaux et incite le suivi des opérations qu'elle met en place afin d'uniformiser les pratiques promotionnelles des points de vente mais aussi leurs pratiques tarifaires. La publicité se révèle ainsi très efficace pour améliorer le contrôle et l'uniformité des points de vente^{550 551}. L'associé D5 note « *on a tout ce qui est publi/promo c'est-à-dire tout ce qui est tracts qui sont faits de façon nationale ou régionale qui assurent déjà une cohérence en terme d'offres promotionnelles sur l'ensemble du territoire* ». D'après le président de l'enseigne A, « *[d]éjà [il] faut faire des magasins qui soient repérables par les consommateurs. Quand le consommateur arrive, il faut qu'il sache que ce soit une [nom de l'enseigne A] et que quand il rentre dedans il la reconnaisse. Oui, mais en 2008, tout le monde n'avait pas le panneau de l'enseigne A sur sa porte. [...] C'est des balises repères. Il faut bien que les gens sachent qu'ils rentrent dans un magasin du réseau A* ». L'associé B1 explique que « *[l]à, c'est au centimètre près. Le panneau, il doit être comme ça [...] Quand on a changé le logo du réseau B, là il n'y avait pas le choix* ». L'adhérent C5 parle des « *règles juridiques, d'attribution du contrat, du panonceau, etc. C'est costaud, c'est normal parce qu'on ne peut pas faire n'importe quoi avec*

⁵⁴⁷ Filser M. et Paché G. (2008), La dynamique des canaux de distribution, Approches théoriques et ruptures stratégiques, *Revue française de gestion*, 182, 2, 109-133.

⁵⁴⁸ Kaufmann P.J. et Eroglu S. (1998), Standardization and adaptation in business format franchising, *Journal of Business Venturing*, 14, 69-85.

⁵⁴⁹ Souilleaux A. (2013), La double qualité du commerçant au sein d'un « groupement du commerce associé », *Gazette du Palais*, 26, 7-13.

⁵⁵⁰ El Akremi A., Mignonac K. et Perrigot R. (2011), Opportunistic behaviors in franchise chains: the role of cohesion among franchisees, *Strategic Management Journal*, 32, 9, 930-948.

⁵⁵¹ Ater I. et Rigbi O. (2013), Price control and advertising in franchising chains, *Strategic Management Journal*, 36, 1, 148-158.

le panonceau, c'est une marque. [...] Il y a des choses qui sont formalisées et qui le sont de plus en plus. On ne change pas les statuts ou les contrats toutes les 5 minutes ». L'adhérent C7 complète « [il] y a évidemment des règles qui font qu'on doit être reconnu. Donc, l'enseigne en fait partie ». D'après le président du réseau D, la présence de certains produits est « obligatoire parce que le prospectus, lui il est distribué » et « si vous faites un prospectus et que vous n'avez pas le produit, c'est illégal... ». Il précise que « c'est issu d'un choix qui a été fait donc en effet ça s'impose à l'ensemble des magasins. Comme quand on fait une com' à la télé, on part d'un produit, d'un prix, ça s'impose à l'ensemble des magasins. Après, on se sert évidemment de la pub pour parfois faire de la DN [distribution numérique]. C'est-à-dire que ça oblige les gens à avoir la présence de tous les produits. Comme ça, pour nous le prospectus c'est un instrument, qui dépasse la seule promotion ». Dans le prolongement des prospectus, certaines enseignes obligent ou recommandent fortement la diffusion d'une radio propre à l'enseigne. La radio en question est gérée par l'organisation centrale qui diffuse de la musique et des publicités concernant les offres du moment. Cela engendre, là aussi, la nécessité pour le point de vente d'avoir les produits mis en avant. Tous ces aspects contractuels, renforcés dans certains cas par la loi, tendent à homogénéiser les magasins et les produits ou services qu'ils proposent.

3.1.2 – Formalisation du savoir-faire : formations, « bibles » et informatique

Une autre clef du respect du concept est la codification de celui-ci et la transmission du savoir-faire⁵⁵², comme dans le cas de la franchise. Afin de le diffuser et de développer des standards, certains réseaux rédigent des « Bibles » qui présentent de manière très détaillée les

⁵⁵² El Akremi A., Mignonac K. et Perrigot R. (2011), Opportunistic behaviors in franchise chains: the role of cohesion among franchisees, *Strategic Management Journal*, 32, 9, 930-948.

normes et procédures⁵⁵³ afin que chaque consommateur vive une expérience semblable à travers le monde⁵⁵⁴. Comme l'écrit Perrigot⁵⁵⁵, « la standardisation des savoir-faire permet la stabilisation et la continuité de l'image de l'enseigne dans les différents marchés » afin de proposer « aux consommateurs des produits et services à des prix identiques et de qualité uniforme ». De manière globale, les répondants parlent de la mise à disposition de nombreuses ressources sur Intranet. L'outil informatique peut ainsi permettre à la tête de réseau de diffuser ses informations, ses recommandations, les nouveaux plans de masse ou de merchandising ainsi que des études de marché. Pour l'associé D1, « on trouve même les plannings promotionnels ». Selon l'adhérent B3, « [d]es gens compétents font des planches de merchandising qui sont sur Intranet. On se rapproche énormément de ce qu'ils préconisent par typologie de magasin. Après, on est libre de les suivre ou non mais en les suivant on s'aperçoit que c'est le mieux. Si vous appliquez, derrière ça suit, c'est les meilleures sorties ».

La formation concerne différents types de publics : les coopérateurs, les postulants ou futurs coopérateurs et les salariés. Selon l'adhérent C5, « la chaîne chez nous, c'est le mouvement, c'est une chaîne de transmission, c'est une chaîne de formation, c'est une chaîne de renvoyer l'ascenseur à ceux qui vous ont mis sur l'ascenseur. [...] Moi j'ai eu la chance d'être formé. On m'a donné la chance. Je fais la même chose avec les collègues ou les collaborateurs ». Pour les salariés, « il y a évidemment des énormes programmes de formation pour spécialiser chaque métier et l'accompagner vers l'excellence »⁵⁵⁶. Selon le sociétaire A5, « on a des formations obligatoires pour les salariés et pour les chefs de magasin. [...] Pour les

⁵⁵³ Streed O. et Cliquet G. (2008), Concept Uniformity: Control Versus Freedom, in Hendrikse G., Tuunanen M., Windsperger J. et Cliquet G. (eds.), *Business Franchising, Strategy and Governance of Networks, Cooperatives, Franchising, and Strategic Alliances Series*, in, Springer, 205-220.

⁵⁵⁴ Blair R. D. et Lafontaine F. (2005), *The Economics of Franchising*, Cambridge University Press.

⁵⁵⁵ Perrigot R. (2006), Savoir-faire opérationnels, savoir-faire tacites, savoir-faire transmis et non-transmis, évolutions et perspectives managériales pour la franchise, Présentation du rapport de recherche pour la Fédération Française de la Franchise, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, Paris, France, 28 Novembre. P.25

⁵⁵⁶ LSA (2015a), Entretien avec le président de l'enseigne E.Leclerc, 26 mars.

chefs d'entreprise, pour les gérants de magasin [coopérateurs], c'est juste quand on crée son magasin qu'il y a des formations obligatoires ». Pour l'associé B5, « *on a des modules de formations pour le personnel d'encadrement, salariés du groupe qui vont permettre de diffuser notre politique commerciale au sein des magasins* ».

La formation des futurs coopérateurs peut se faire en deux temps. Tout d'abord, le fait d'exercer des fonctions en tant que directeur d'un point de vente peut être un passage obligatoire pour certains réseaux. Cela permet de bénéficier des formations dispensées aux salariés tout en étant encadré par un coopérateur. L'adhérent C5 note « *j'ai eu la chance d'avoir sept patrons parce j'ai fait plusieurs magasins* ». Ensuite, les candidats qui postulent au statut de coopérateur bénéficient d'une formation théorique et terrain. Le futur membre va recevoir de cette manière une formation formelle, dite initiale, avec une standardisation des savoirs, soit par des séminaires de formation organisés par la tête de réseau, soit par le cédant moyennant une prime de transmission⁵⁵⁷. Selon le sociétaire A2, « *[i]l y a effectivement l'accompagnement des services A à travers des formations, des expertises* ». D'après l'adhérent B4 « *quand vous êtes accepté, vous avez six mois de stage [...] avec quinze jours de théorique et quinze jours de point de vente. Donc, il y a de la formation théorique qui se passe à [nom du lieu] et après en point de vente [...]. C'est-à-dire qu'on apprend tous les rayons, fruits et légumes, boucherie, poisson, gestion, tout, tout, tout. Ce qui n'est pas mal, même pour moi qui étais directeur de magasin et qui connaissais le groupement* ». Les coopérateurs peuvent aussi bénéficier d'un système de formation permanente selon les réseaux. L'associé B5 témoigne « *on a un organisme [...] qui est intérieur au groupement et où vous pouvez demander une formation* ». Cette longue formation pour les coopérateurs permet de mieux diffuser les normes de l'organisation⁵⁵⁸ et de

⁵⁵⁷ Auvolat M., Chomel C. et Mauget R. (2007), Quel avenir pour les coopératives d'entrepreneurs ?, *Actes du colloque 2007 de l'ADDES*.

⁵⁵⁸ El Akremi A., Perrigot R. et Piot-Lepetit I. (2013), Examining the Drivers for Franchised Chains Performance through the Lens of the Dynamic Capabilities Approach, *Journal of Small Business Management*, 1-21.

réduire les conflits entre la personne formée et la tête de réseau⁵⁵⁹, comme dans le contexte de la franchise.

3.1.3 – Mise en place de certifications

Selon un décret⁵⁶⁰ français, la normalisation est effectuée par une association étatique ou des organismes agréés par le ministère compétent. Ces différents acteurs participent à l'élaboration des normes afin de leur donner une légitimité⁵⁶¹. Diverses enseignes ont choisi de mettre en place des normes sur certaines pratiques. Une partie des points de vente du groupement E.Leclerc sont déjà certifiés selon le référentiel « distribution de produits et de services REF : 123-05 AFNOR Certification »⁵⁶². D'autres points de vente se sont engagés dans une démarche de certification ISO 50001 sur l'économie d'énergie. Il n'y a pas d'obligation pour les coopérateurs d'être certifiés pour ces normes qui ne sont pas indispensables pour exercer leur activité. Selon l'adhérent B4, sur le plan « *environnemental, on nous sollicite mais on ne nous oblige à rien. L'accueil, c'est pareil, on nous demande de le faire mais après on ne nous oblige à rien* ». Certains coopérateurs adhèrent à ces certifications car comme l'explique l'adhérent C3, « *il y a le côté affectif de démontrer qu'on fait bien notre travail* ». Selon l'associé D1, « *on est [nom de la certification] nous sur le fromage, sur la boulangerie et sur certains produits. Ce n'est pas au niveau de l'enseigne D, c'est chaque magasin directement. Après chaque personne fait ou fait pas* ». L'adhérent C7 commente « *ce qui va décider les autres adhérents à le faire, c'est de prouver que ça nous apporte un plus dans le chiffre*

⁵⁵⁹ Michael S. C. (2000), Investments to create bargaining power: the case of franchising, *Strategic Management Journal*, 21, 4, 497-514.

⁵⁶⁰ Décret n° 2009-697 du 16 juin 2009 relatif à la normalisation

⁵⁶¹ Helfrich V. (2013), L'influence des coûts irrécupérables sur l'élaboration d'une norme ISO : Le cas de l'élaboration de la norme ISO 26000 sur la Responsabilité Sociétale, *Management International / International Management / Gestión Internacional*, 17, 2, 63-83.

⁵⁶² Centre E.Leclerc Yvetot (2014), *Votre magasin s'investit dans une démarche de certification de service* - Disponible sur : <http://www.e-leclerc.com/magasin/yvetot/infospratiques/article+service+117210+a-votre-service-> (consulté le 28 février 2014).

d'affaires, dans la qualité, dans toutes ces choses-là ». Cela permet aussi à l'enseigne d'harmoniser, voire d'uniformiser ses pratiques sur les aspects normés.

Selon l'adhérent B4, « *[o]n a un audit qualité trois fois par an avec formation derrière. Donc, là ils [les points de vente] doivent être qualité conforme* ». D'après l'associé D4 « *[o]n a des chartes assez claires, pas mal de rigueur pour tout ce qui va être hygiène, tout ça va être... au niveau du service client, du service après-vente par exemple le remboursement. Enfin, il y a des règles parce que là quand même c'est l'enseigne D qui parle. Bon, imaginez il y a un problème un jour, je ne sais pas, la salmonelle dans un magasin D, c'est une mauvaise image pour tous les magasins. Bon il y a quand même des choses qui sont quand même bien centralisées* ». Il ajoute qu'en cas d'erreur de sa part « *au niveau hygiène, ça rejaillit sur les autres magasins en négatif* ».

Cette certification peut être rendue obligatoire par l'enseigne en fonction de son activité. Selon le sociétaire A1, « *[o]n part de la certification de base à partir du moment où on est un point de vente spécialisé biologique, on doit avoir une attestation par un organisme de contrôle* ».

3.1.4 – Synthèse du processus des contrats, des savoir-faire formalisés et des certifications

Le tableau 3.1 synthétise les trois dimensions centralisées de ce processus.

Centralisation	Dimensions
Cadre contractuel	Élaboration de cadres communs : contrats, chartes, statuts, règlements intérieurs et cahiers des charges
Formalisation du savoir-faire	« Bibles » détaillant les normes et procédures Intranet : plans merchandising, plannings promotionnels, etc. Formation théorique et terrain pour les coopérateurs, les postulants ou futurs coopérateurs et les salariés
Mise en place de certifications	Mise en place volontaire de normes sur certaines pratiques : notion d'accueil, de qualité de service, d'économie d'énergie, etc. Mise en place volontaire ou obligatoire de normes sur certains produits

Tableau 3.1 - Management du processus des contrats, des savoir-faire formalisés et des certifications

3.2 – Processus des incitations

Il existe différentes incitations à court ou à long terme. Celles-ci seront étudiées, sachant que l'impact direct de certaines d'entre elles sur le respect de l'uniformité du concept ne pourra pas toujours être clairement établi, comme cela sera développé.

3.2.1 – Rémunération à court terme du coopérateur selon les résultats

La rémunération à court terme comprend les notions de créancier résiduel, de rémunération selon les résultats collectifs et d'incitations économiques.

3.2.1.1 – Statut de créancier résiduel

Lorsqu'un membre d'un réseau coopératif a réglé ses cotisations pour les structures collectives, il devient créancier résiduel des profits de son point de vente comme c'est le cas d'un franchisé ayant réglé ses redevances⁵⁶³. Cela signifie qu'il est rémunéré en fonction de ses résultats. Son incitation revient à optimiser ses ressources afin d'être le plus efficient possible et à bénéficier d'une rémunération optimale. Les commerçants coopérateurs n'ont « pas de droits d'entrée et une rentabilité supérieure à la moyenne de leurs collègues », selon Michel-Édouard Leclerc⁵⁶⁴, qui ajoute que les coopérateurs « continuent à valoriser leur patrimoine personnel ». L'adhérent C7 explique : « *on n'est pas philanthrope, on est là pour faire le prix le plus bas au consommateur, mais l'objectif c'est quand même que l'adhérent gagne bien sa vie. Il bosse assez, il fait beaucoup de boulot et tout, et on est bien là pour gagner notre vie à ce niveau-là* ». Toutefois, cette forme d'incitation ne peut être considérée comme permettant une homogénéité des pratiques au sein d'un réseau de points de vente de type coopératif ou

⁵⁶³ Pénard T., Raynaud E. et Saussier S. (2004), Théories des contrats et réseaux de franchise, *Revue française d'économie*, 18, 4, 151-191.

⁵⁶⁴ LSA (2015), Entretien avec le président de l'enseigne E.Leclerc, numéro du 26 mars 2015

associé. En effet, d'après Pénard *et al.*⁵⁶⁵, tout responsable de point de vente risque de se concentrer sur le développement de son marché local au détriment de la notion de marque.

3.2.1.2 – Rémunération selon les résultats collectifs

La terminologie des coopératives connaît quelques spécificités telles que le terme d'excédents au lieu de bénéfice et d'insuffisance au lieu de perte⁵⁶⁶. Cette rémunération « faible » du capital se retrouve dans les excédents réalisés par le groupement et redistribués aux associés de manière équitable⁵⁶⁷. En cas de réductions tarifaires négociées avec le groupement ou d'excédents nets, la redistribution est établie en fonction du volume d'affaires réalisé avec la tête de réseau. Il s'agit du principe de la répartition équitable des fruits de la coopération⁵⁶⁸. L'adhérent C5 explique que « *l'enseigne redistribue 100 % de ce qu'elle perçoit. Dans le cas où elle perçoit des ristournes, elle redistribue 100 %* ». L'adhérent C3 confirme que « *[c]haque euro gagné ou pas dépensé dans les structures nationales ou régionales, obligatoirement c'est le magasin qui le paie ou qui en profite* ». En s'engageant à respecter les produits recommandés par la tête de réseau, il semble que le lien avec le respect du concept pour une partie des gammes de produits proposés puisse être établi. Toutefois, le pendant de cette rémunération selon les résultats collectifs est à nuancer avec l'impossibilité d'établir à l'avance les gains éventuels, voire éventuellement d'être contraint de partager les pertes.

⁵⁶⁵ Pénard T., Raynaud E. et Saussier S. (2004), Théories des contrats et réseaux de franchise, *Revue française d'économie*, 18, 4, 151-191.

⁵⁶⁶ Holler J. (2013), Le sort des excédents des coopératives de commerçants, *Gazette du Palais*, 26, 13-17.

⁵⁶⁷ Holler J. (2013), Le sort des excédents des coopératives de commerçants, *Gazette du Palais*, 26, 13-17.

⁵⁶⁸ Souilleaux A. (2013), La double qualité du commerçant au sein d'un « groupement du commerce associé », *Gazette du Palais*, 26, 7-13.

3.2.1.3 – Usage d’incitations économiques

Comme les coopératives agricoles, certains groupements de commerçants coopérateurs et associés sont passés du principe de solidarité égalitariste à une solidarité construite et conditionnelle selon les comportements individuels⁵⁶⁹. Parmi les quatre cas étudiés, trois sont concernés par ces pratiques dont deux fortement. Ainsi, l’enseigne B a mis en place un système de remises fondé sur le respect « *du visuel du magasin, de la politique de prix, de la détention de gamme alimentaire, non-alimentaire et produits frais, du plan de formation des employés, etc.* » d’après l’adhérent B2. Pour celui-ci, cela peut représenter plus de 300 000 euros par an pour un magasin de 2 400 m² soit « *2,5 % du chiffre d’affaires [de la] centrale* ». Comme l’explique l’associé B1, « *quand on mettait un concept en place... comme il n’y a pas d’obligation par rapport à des affiliés, ça mettait quatre ans, cinq ans, six ans avant que le parc soit à peu près bien et c’est le temps d’un concept. Donc, le dernier arrivé, le dernier faisait le concept alors que le nouveau était sorti. Et depuis quelque temps, ça fait deux trois concepts, on a indirectement obligation de l’avoir* ». Il ajoute que « *pour toucher un budget en fin d’année, il faut être au concept. Donc, indirectement ça nous incite fortement à être au concept. Et c’est pour ça que maintenant ça va un petit peu plus vite. C’est un mal pour un bien mais c’est le seul moyen que le système a trouvé parce que sinon c’est trop long* ». Selon l’ancien président d’Intermarché alimentaire, « [o]n se veut plus interdépendants qu’indépendants purs et durs. Et si la Remise Conditionnelle d’Interdépendance peut être ressentie comme une perte relative d’indépendance individuelle, elle se traduit par un indéniable gain collectif. Les adhérents en ont pris conscience : s’ils n’étaient que 65 % à y adhérer il y a un an et demi, ils sont aujourd’hui 95 % »⁵⁷⁰.

⁵⁶⁹ Chomel C., Declerck F., Filippi M., Frey O. et Mauget R. (2013), *Les coopératives agricoles, Identité, gouvernance et stratégies*, Bruxelles, Éditions Larcier.

⁵⁷⁰ Manzoni P. (2012a), Face à l’IFM (4) : Philippe Manzoni - Disponible sur <http://www.olivierdauvers.fr/2012/11/22/face-a-lifm-4-philippe-manzoni-intermarche/> (consulté le 25 août 2014).

Au sein du réseau A, les coopérateurs, propriétaires des points de vente, sont incités à commander auprès du groupement grâce à une grille de remises. La mise à jour de celle-ci a été l'objet d'un travail d'un an et demi en raison des fortes différences de chiffre d'affaires entre magasins, d'après le coopérateur A2. Les petits prônaient l'esprit coopératif de solidarité tandis que les plus gros menaçaient de quitter le réseau. Selon le sociétaire A1, « *[o]n a une grille de remise qui est basée sur la fidélité et sur la quantité d'achat donc qui, quasiment maintenant est répartie à 50/50, c'est-à-dire que quelqu'un qui est très fidèle mais qui a peu de volumes peut bénéficier d'une remise tout aussi intéressante que quelqu'un qui va avoir acheté énormément mais qui, de par son volume de chiffre d'affaires n'aura pas une fidélité qui soit vraiment conséquente. [...] L'équation est en faveur de la fidélité* ». Pour bénéficier de ce système d'incitation, il a été nécessaire au sein de ce réseau de signer un contrat plus global avec l'enseigne. Selon le répondant A3, « *la RFA [système d'incitation sous forme de Remise de Fin d'Année] permet une signature majoritaire de ce contrat-là* ». Cette adhésion se concrétise en une orientation forte des achats auprès du groupement et donc à un renforcement du respect des gammes de produits. Le sociétaire A4 témoigne : « *on est libre d'acheter autant de produits qu'on souhaite en-dehors de la centrale A. On n'a aucune obligation dans ce sens-là. Par contre, on est pénalisé si on va trop acheter à l'extérieur, on est pénalisé au niveau des leviers de remise de chaque magasin. Donc, ça après c'est un choix de gestion du gérant* ». Selon le président du réseau A, il s'agit « *de fidéliser dans les achats, d'amener les sociétaires à être traités de manière équitable dans les remises de fidélité sur les achats* ».

L'une des limites à ce type de grilles pourrait être de ne pas considérer des achats hors de la centrale. Selon l'origine des achats et selon les réseaux, il est possible de les intégrer dans le processus des incitations. Selon le sociétaire A1, « *les producteurs locaux font non seulement partie du concept mais on est allé beaucoup plus loin chez le réseau A, c'est qu'on les considère comme si c'était de la fidélité [nom de l'enseigne A], c'est-à-dire qu'un magasin qui fait 10 %*

de local, la S.A. [Société Anonyme] du réseau A va le considérer comme si c'était une de ses ventes ». Pour l'associé B1, « [a]près on doit arriver en fruits et légumes dans les 70 %, dans les 80 % à peu près. Donc, ça laisse si on veut une certaine autonomie mais à côté de ça [pour] faire ses achats directs ». Il s'agit en particulier des produits issus de fournisseurs locaux.

D'autres systèmes d'incitations complémentaires peuvent être déployés par les réseaux de manière ponctuelle. Les adhérents du réseau D bénéficient de remises additionnelles en fonction du volume de commandes lors d'opérations promotionnelles, pour acquérir du mobilier ou le panneau (matérialisation de l'enseigne) sur le point de vente. Cela incite donc les coopérateurs détaillants à commander le matériel, les éléments de communication, leurs produits auprès de la centrale et à relayer les opérations promotionnelles. L'associé D1 illustre « on a fait exprès pour pousser nos collègues associés à se mettre au nouveau concept, concept beauté, concept boucherie, concept machin... on a négocié mille choses, mais on a dit “ ceux qui se mettront au concept, on donnera une certaine somme ”, qui ne paie pas le concept mais ça aide. En fait, c'est un truc qu'on a mis en place pour pousser certains petits magasins qui n'avaient pas forcément les moyens de mettre la nouvelle enseigne ».

3.2.2 – Rémunération à long terme du coopérateur

La rémunération à long terme comprend deux notions : la rémunération par la coopérative et la revente du point de vente par le coopérateur.

3.2.2.1 – Rémunération à long terme par la coopérative

Lorsque le coopérateur souscrit une part ou une action dans la coopérative, il ne recherche pas de profit⁵⁷¹. Le capital est un moyen d'exploitation lui permettant de bénéficier de la puissance du réseau d'appartenance. Selon l'associé D1, « tous les ans par rapport au

⁵⁷¹ Souilleaux A. (2013), La double qualité du commerçant au sein d'un « groupement du commerce associé », *Gazette du Palais*, 26, 7-13.

chiffre d'affaires, on remet du capital, c'est-à-dire qu'on remet de l'argent dans la coopérative. C'est pour ça que tout le monde a des parts ». En vertu du principe de la variabilité du capital ou « de la porte ouverte », les parts sociales sont remboursées à leur valeur nominale lors du départ du réseau du coopérateur⁵⁷². De plus, les mandats électifs ne donnent droit à aucune rémunération, primes ou « parachutes dorés »⁵⁷³. Cela ne peut donc être considéré comme une forme d'incitation à respecter le concept du réseau.

3.2.2.2 – Revente du point de vente

La plus-value lors de la revente d'un point de vente est d'autant plus importante que l'associé est propriétaire des murs de celui-ci. Le créancier résiduel a tout intérêt au maintien des standards de qualité de l'enseigne et donc de l'image de marque afin de générer le plus de profits possibles et de revendre à terme son commerce⁵⁷⁴. En effet, « [l]e commerçant indépendant [...] œuvre pour son propre patrimoine. Il espère une valorisation sur quinze, vingt ans, peut-être plus », selon Michel-Edouard Leclerc⁵⁷⁵. Une personne sans capital peut devenir adhérente, revendre son magasin en fin de carrière et générer ainsi un profit substantiel⁵⁷⁶. Le concept, la marque, le savoir-faire et l'assistance d'une enseigne permettent à un commerçant de bénéficier d'une probabilité plus forte de réussite que de rester indépendant sans appartenance à un réseau. L'assistance, la valeur de la marque et l'autonomie au travail sont des atouts pour des entrepreneurs n'ayant jamais dirigé de commerce en propre⁵⁷⁷. À l'évidence,

⁵⁷² Souilleaux A. (2013), La double qualité du commerçant au sein d'un « groupement du commerce associé », *Gazette du Palais*, 26, 7-13.

⁵⁷³ Souilleaux A. (2013), La double qualité du commerçant au sein d'un « groupement du commerce associé », *Gazette du Palais*, 26, 7-13.

⁵⁷⁴ Blair R. D. et Kaserman D. L. (1994), A Note on Incentive Incompatibility under Franchising, *Review of Industrial Organization*, 9, 3, 323-330.

⁵⁷⁵ Leclerc M.-E. (2004), *Du bruit dans le Landerneau*, Paris, Albin Michel. P.124

⁵⁷⁶ Baron M.-L. (2007), Defining the Frontiers of the Firm through Property Rights Allocation: The Case of the French Retailer Cooperative Leclerc, *Review of Social Economy*, 65, 3, 293-317.

⁵⁷⁷ Peterson A. et Dant R. P. (1990), Perceived advantages of the franchise option from the franchisee perspective: Empirical insights from a service franchise, *Journal of Small Business Management*, 28, 3, 46-61.

ces facteurs clefs de succès se retrouvent aussi dans le commerce associé qui devrait être ainsi perçu comme un gage de réussite et une forme de commerce attractif.

En restant au sein d'un réseau et en développant leur(s) point(s) de vente, les adhérents augmentent leurs actifs et donc la valeur de revente à terme⁵⁷⁸. Selon l'adhérent B4, « [a]près quand on part, quand on vend notre affaire, après on récupère et ça a bien gagné normalement ». Toutefois, il est complexe de lier le respect du concept à la plus-value de la revente car ce coopérateur ajoute « [il y] en a au contraire qui n'investissent pas pour laisser un bon bilan dans l'entreprise ». Cela peut être assimilé à un comportement de passager clandestin (*free rider*)⁵⁷⁹.

Le meilleur gage de la fidélité peut sembler être dans la prospérité de l'adhérent⁵⁸⁰. Toutefois, celui-ci doit rester vigilant au fait de ne pas être considéré comme un passager clandestin⁵⁸¹ ou un opportuniste⁵⁸². Si tel était le cas, cela pourrait l'amener à être exclu pour avoir porté atteinte au respect du concept. À l'opposé de l'incitation engendrant un flux de rente, se trouve donc la possibilité de rompre prématurément le contrat⁵⁸³, ce qui ne peut intervenir qu'à la suite d'une phase de persuasion.

⁵⁷⁸ Baron M.-L. (2005), Peut-on rester compétitif sur le marché sans faire appel aux capitaux extérieurs ? Le cas de la coopérative Leclerc, *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, 298, 75-89.

⁵⁷⁹ Alchian A. A. et Demsetz H. (1972), Production, Information Costs, and Economic Organization, *American Economic Review*, 62, 5, 777-795.

⁵⁸⁰ De Gramont D., Tessier J.-F., Ferrier D. et Namade N. (2011), Les pratiques de la grande distribution alimentaire, *Cahiers de droit de l'entreprise*, 2, 9-18.

⁵⁸¹ Alchian A. A. et Demsetz H. (1972), Production, Information Costs, and Economic Organization, *American Economic Review*, 62, 5, 777-795.

⁵⁸² Williamson O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-trust Implications, a Study in the Economics of Internal Organization*, New York, Free Press.

⁵⁸³ Pénard T., Raynaud E. et Saussier S. (2004), Théories des contrats et réseaux de franchise, *Revue française d'économie*, 18, 4, 151-191.

3.2.3 – Synthèse du processus des incitations

Ce processus comporte différentes formes d'incitations dont certaines ont un impact à nuancer sur le respect de l'uniformité du concept, comme cela a été abordé précédemment (voir tableau 3.2).

Centralisation	Dimensions
Le statut de créancier résiduel	Rémunération selon les résultats individuels
La rémunération selon les résultats collectifs	Excédents ou insuffisance au niveau de la coopérative
L'usage d'incitations économiques	Contreparties économiques conditionnées
La rémunération à long terme par la coopérative	Remboursement des parts sociales lors du départ de l'associé du réseau
La revente du point de vente	Plus-value espérée lors de la revente

Tableau 3.2 - Management du processus des incitations

3.3 – Processus de persuasion

La gouvernance s'exerce sur des notions de respect légal et privé⁵⁸⁴. Les différents aspects formels⁵⁸⁵ nécessitent d'être contrôlés. Goullet⁵⁸⁶ explique que le « contrôle cherche à influencer les acteurs à agir dans le sens attendu, de même qu'il cherche à vérifier que les agissements présents sont conformes aux normes définies ». L'auteure⁵⁸⁷ précise que le contrôle ne s'exerce qu'en cas de subordination. Or, la coopérative comme la franchise ne sont pas gouvernées par la hiérarchie ou le marché mais par un contrat de coopération. Ainsi, l'organisation s'appuie sur des méthodes coercitives et de persuasion en amont et en aval.

3.3.1 – Usage en amont du contrôle et de la persuasion auprès des coopérateurs

Bradach^{588 589} parle de la nécessité pour tout réseau d'augmenter le nombre de points de vente. Cela implique l'examen des nouveaux projets de création et/ou d'agrandissement de magasins. Pour être proposé, un projet est conditionné au fait de ne pas entraver les droits d'un autre coopérateur du même réseau. Dans certaines organisations, des zones de chalandise sont attribuées. Selon le sociétaire A4, « *quand on arrive, on nous donne une zone donnée effectivement dans laquelle une zone d'exclusivité, donc personne, aucun magasin du réseau A ne peut s'installer à côté* ». Lorsqu'un nouveau projet se met en place, il est alors nécessaire de vérifier l'accord des coopérateurs concernés au cas où cela entraverait une partie de la zone de chalandise d'un coopérateur qui ne porte pas le projet. Au sein du réseau A, « *deux des plus gros magasins de [nom de la ville] posent la même fiche projet et ils ne peuvent pas la poser*

⁵⁸⁴ Nooteboom B., Berger H. et Noorderhaven N.G. (1997), Effects of Trust and Governance on Relational Risk, *Academy of Management Journal*, 40, 2, 308-338.

⁵⁸⁵ Ouchi W. G. (1980), Markets, bureaucracies and clans, *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141.

⁵⁸⁶ Goullet C. (2011), Le contrôle des réseaux de franchise de service, Thèse de doctorat, Sciences de gestion, Université Paul Verlaine, Metz. P.46

⁵⁸⁷ Goullet C. (2011), Le contrôle des réseaux de franchise de service, Thèse de doctorat, Sciences de gestion, Université Paul Verlaine, Metz. P.46

⁵⁸⁸ Bradach J. L. (1997), Using the plural form in the management of retail chains, *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303.

⁵⁸⁹ Bradach J. L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.

ensemble puisqu'ils n'arrivent plus à s'entendre. Du coup, ils vont bloquer une zone » d'après le sociétaire A2.

Une fois la faisabilité du projet validée, un contrôle est effectué afin de vérifier la viabilité et la performance de celui-ci. Selon le président du réseau D, les régions sont en charge du « *développement du réseau, agrandissement, transmission de magasins et créations* ». D'après l'adhérent C5, « *[o]n a les commissions régionales et une commission d'agrément national qui fait que je suis allé présenter mon projet d'abord à mon conseil d'administration, mes parrains. [...] Après il y a la commission technique régionale, elle va ausculter votre dossier sur effectivement le financement, les prix, le coût. [...] Quand j'étais président, j'ai présenté des projets et je pouvais me faire tacler et ce n'est pas parce que j'étais président que j'avais des droits supérieurs aux autres. Vous êtes un adhérent comme tout le monde. [...] Après il passe en commission d'agrément pour valider juridiquement, parce que chez nous il y a quand même quelques règles* ».

Enfin, un contrôle est effectué dans le suivi des projets. Selon le sociétaire A4, des permanents de la tête de réseau [employés des structures centrales de la coopérative] suivent « *avec des [appels] téléphoniques et des visites physiques pour voir l'avancement des travaux. Il y a quand même un suivi qui est en fait au planning. À partir du moment où on a effectivement l'aval du réseau A, il y a un rétro-planning qui se met en place et on est cadré sur nos différentes démarches, que ce soit en termes de recherche des locaux, de signature, l'avancement du déblocage des fonds des banques, etc., l'assortiment, il y a des dates à respecter effectivement pour faire la sélection pour notre magasin* ». Pour l'associé D1, lors de la création de son magasin, « *l'implantation des rayons est faite par la centrale régionale, ce qui tend à uniformiser la présentation de l'offre* ». Les réseaux peuvent aussi missionner des cabinets extérieurs tels que « *des consultants en identité visuelle lorsqu'il y a par exemple des projets d'agrandissement, architecte, consultants formateurs donc ça peut arriver. Je dirais que ce*

n'est pas quelque chose de systématique mais c'est, ce sont des choses en tout cas qu'on pratique » selon C4.

3.3.2 – Usage en aval du contrôle auprès des coopérateurs

Langevin et Naro⁵⁹⁰ définissent le contrôle comme « l'ensemble des mécanismes et processus qui permettent à une organisation de s'assurer que les décisions et comportements développés en son sein sont en cohérence avec ses objectifs ». Un système de contrôle efficace doit permettre de favoriser la réalisation des objectifs d'une organisation⁵⁹¹. Le contrôle est central dans les organisations mais nécessite un minimum d'adhésion des individus⁵⁹². Le contrôle peut être perçu favorablement par les membres d'un réseau de points de vente dans la mesure où cela peut représenter une aide dans les dérives de la routine quotidienne et améliorer « l'homogénéité des pratiques et (la) standardisation des procédés »⁵⁹³. Les outils traditionnels pour contrôler des points de vente, comme dans le contexte de la franchise, sont les audits de terrain et les clients mystères⁵⁹⁴. À ces outils, le rôle joué par les consommateurs sera ajouté.

3.3.2.1 – Audits de terrain

Les mesures de contrôle peuvent s'effectuer de manière centralisée avec des organismes indépendants qui vérifient, par exemple, le niveau de distribution numérique de tel ou tel

⁵⁹⁰ Langevin P. et Naro P. (2003), Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion, *24^{ème} congrès de l'AFC*. P.2

⁵⁹¹ Flamholtz E. (1979), Organizational Control Systems as a Managerial Tool, *California Management Review*, 22, 2, 50-59.

⁵⁹² McGregor D. (1966), *Leadership and Motivation*, MIT Press, 1966.

⁵⁹³ Goulet C. (2011), Le contrôle des réseaux de franchise de service, Thèse de doctorat, Sciences de gestion, Université Paul Verlaine, Metz.

⁵⁹⁴ Barthélemy J. (2008), Opportunism, Knowledge and the Performance of Franchise Chains, *Strategic Management Journal*, 29, 13, 1451-1463.

produit^{595 596}. Selon le sociétaire A4, « *quand on signe le contrat avec le réseau A, il est prévu qu'on soit contrôlé une fois par an par un organisme indépendant qui va être estampillé 100 % réseau A* ». Le sociétaire A1 confirme qu'« *il y a effectivement des autocontrôles et des contrôles externes. Donc, on fait appel à [nom de l'organisme] qui tous les 2 ans [...] va contrôler tous les aspects du cahier des charges. C'est un contrôle qui est physique, c'est-à-dire qu'on a une présence en magasin où on va avoir un contrôle informatique sur tout ce qui est distribution, le contrôle de gestion sur toute la partie liasses fiscales et autres, l'IS et compagnie, la partie écologique avec tous les points de contrôle qu'il doit y avoir, [...], le social, la gestion, (la) distribution* ». Le répondant A4 précise que « *c'est un organisme indépendant qui vient contrôler si on est bien dans les clous de la charte du réseau* ». L'adhérent C5 explique que la notion de « *niveau du prix* », « *ça oblige à être le moins cher. Là par contre, ça, c'est une sacrée obligation et heureusement qu'elle existe parce que là quand même on est contrôlé sur le prix* » par un organisme externe.

L'audit peut aussi être réalisé par des salariés de la coopérative. Le salarié D6 précise avec « *des [nom de la fonction des permanents spécialisés] qui viennent aussi faire des contrôles. Donc, eux pareil, ils font des audits au niveau des métiers. Ils font une synthèse de leur audit sur les métiers* ». Il ajoute que « *[c]'est tous les deux-trois mois à peu près. Tout ce qui est qualité c'est quatre fois par an pour l'un et deux pour l'autre. Ça fait six contrôles qualité avec des items un peu différents plus après trois ou quatre pour tout ce qui est métier, qui est vraiment un cœur de cible de l'enseigne* ».

⁵⁹⁵ Binninger A.-S. (2013), *La distribution : Organisation et acteurs - Développement d'une stratégie d'enseigne - Marketing du point de vente - E-commerce et cross-canal*, Paris, Gualino éditeur, Lextenso éditions.

⁵⁹⁶ Filser M., des Garets V. et Paché G. (2001), *La distribution : organisation et stratégie*, Cormelles-le-Royal, Éditions EMS.

3.3.2.2 – Clients mystères

L'adhérent B4 note, à propos des clients mystères, que « *c'est très bien pour faire respecter le concept d'une part, mais surtout très bien pour le magasin parce qu'après nous, on fait un débriefing avec nos cadres et agents de maîtrise : " tiens t'as vu ça, ça, ça et ça "* ». Pour le salarié D6, « *[l]a tête de réseau [...] est là pour amener de l'expertise et après le contrôle. Après il y a un contrôle des responsables pour voir si c'est bien appliqué par des visites* ». L'associé D5 explique que « *le client mystère, pour enlever du subjectif, on vient vérifier un certain nombre d'affichages, on vient vérifier des badges, etc. [...] c'est vrai que ça pousse quand même tout le monde à avoir un minimum de petits trucs qu'on va retrouver partout* ». Le répondant D6 précise qu'il s'agit d'« *une notation et on voit si c'est respecté ou si ce n'est pas respecté à ce moment-là. Bon il y a des choses comme l'accueil mais il y a des choses plus formelles comme le mobilier, comme le parking, les caddies, l'affichage, tout ça* ». Il ajoute « *[c]'est un contrôle pour mieux progresser* » puis « *[o]n l'affiche, on briefe, on en parle et on trouve des plans d'action correctifs [sur les items mal notés]* ». Pour le président du réseau D, « *c'est une petite pesée. Les gens viennent, les visiteuses mystères viennent, sur un certain nombre de critères, juger les magasins. Donc, comme le thermomètre existe depuis de nombreuses années, il est fiable et ils peuvent voir leur progression ou leur régression sur un certain sujet. C'est un outil de management interne. Ça permet d'aller scanner certains points de l'entreprise qui sont détectés si ça ne va pas* ».

3.3.2.3 – Remontées des clients

Les enseignes bénéficient de services consommateurs accessibles par téléphone, courrier ou Internet. Comme l'explique le sociétaire A1, il y a « *un service consommateurs qui peut être aussi déclencheur d'une visite inopinée d'un technicien qui passe sur un instant T pour vérifier les dires d'un consommateur si toutefois il a relevé, par exemple, [qu'] il a acheté*

des tomates en hiver, ce qui est strictement interdit puisqu'on doit avoir un respect de la saisonnalité, il y a une remontée au service consommateurs. Donc, du coup, le service gestion [...] est sollicité pour un contrôle inopiné ». Pour l'adhérent B4, « quand on fait un truc qui ne leur plaît pas, ils nous l'écrivent et après il y en a qui appellent directement la centrale et on a un truc qui revient et nous on répond au client et tout ça. [...] Après ce n'est pas énorme mais ça joue quand même ». Selon l'adhérent C4, « on se doit d'avoir une réactivité totale de ce côté-là. Et si les choses fonctionnent mal et qu'on peut les changer, on les change tout de suite ».

3.3.3 – Persuasion et examen de l'éventuelle exclusion de coopérateurs

La violation d'un contrat revient à ne pas appliquer les termes du contrat. Trois formes peuvent être distinguées⁵⁹⁷ : par inadvertance en cas d'interprétations divergentes, par interruption quand des circonstances rendent le contrat impossible à exécuter ou par rupture ou dénonciation lorsque l'une des parties refuse d'appliquer le contrat. Dans ce dernier cas, l'interprétation du caractère délibéré ou non de ne pas remplir le contrat aura un impact majeur sur la manière dont cette violation sera vécue⁵⁹⁸.

La violation contractuelle commence par la perception d'un décalage entre le résultat et ce qui était attendu. Trois facteurs contribuent à une meilleure interprétation de l'écart constaté : la vigilance ou surveillance contractuelle qui consiste à rechercher des informations sur la conformité des actions mises en œuvre, l'importance perçue du dommage et la force du contexte de la relation⁵⁹⁹. La violation du contrat affecte la confiance des autres membres. En cas

⁵⁹⁷ Rousseau D. M., De Rozario P., Jardat R. et Pesqueux Y. (2014), *Contrat psychologique et organisations : Comprendre les accords écrits et non-écrits*, Montreuil, Pearson France.

⁵⁹⁸ Bies R. J. et Moag J. S. (1986), Interactional justice: Communication criteria of fairness, in Lewicki R. J., Sheppard B. H. et Bazerman M. H. (eds.), *Research on Negotiation in Organizations*, Greenwich, JAI Press, 43-55.

⁵⁹⁹ Rousseau D. M., De Rozario P., Jardat R. et Pesqueux Y. (2014), *Contrat psychologique et organisations : Comprendre les accords écrits et non-écrits*, Montreuil, Pearson France.

d'impossibilité ou de dommage trop important, des mesures d'exclusion peuvent être prononcées. En cas de mauvaise exécution ou de transgression des accords contractuels, une certaine zone d'acceptation⁶⁰⁰ peut être tolérée. En cas d'écart constaté avec le concept, des actions de persuasion émergent afin de faire tendre le point de vente concerné vers les standards. La persuasion peut aussi s'exercer de manière préventive. Ainsi, différentes formes de persuasion peuvent être considérées.

3.3.3.1 – Persuasion organisée sous forme de conseils

Choukroun⁶⁰¹ explique que « la plupart des réseaux ont créé la fonction d'animateur de réseau. Ce sont des permanents, spécialement formés aux métiers du réseau et des points de vente. Ils sont les interfaces entre la tête de réseau et l'adhérent. Ils passent régulièrement rencontrer chaque adhérent pour lui apporter toute l'aide qu'il souhaite et lui transmettent toute information utile. Ils sont également souvent appelés en renfort ou en urgence en cas de problème particulier. Un autre rôle leur est dévolu. Ils doivent s'assurer que l'associé respecte bien les règles auxquelles il s'est engagé et les attributs spécifiques de l'enseigne à laquelle il a adhéré : logos, concepts, assortiment, formation des équipes, gestion de la relation-client, respect des fournisseurs et des autres partenaires. Le réseau est d'autant plus puissant que chacun respecte les règles auxquelles il s'est engagé à son entrée ». Selon le sociétaire A1, « *le conseiller produit va être là pour améliorer tel ou tel point du magasin. [...] Son œil d'expert va amener tel ou tel commentaire sur un rayon donné sur un manquement ou autre. Si le manquement est trop important, il doit en référer à son responsable qui déclenchera effectivement un contrôle derrière. Mais sinon le but, c'est d'être pédagogique sur les magasins et les faire progresser pour aller au plus près des valeurs idéales du réseau A* ». Pour l'adhérent

⁶⁰⁰ Buckling L. P. (1983), A Theory of Channel Control, *Journal of Marketing*, 37, 39-47.

⁶⁰¹ Choukroun M. (2013), *Le commerce associé, Entreprendre autrement pour réussir*, sous la direction de la FCA (Fédération des enseignes du Commerce Associé), Paris, Éditions Dunod. PP.88-89

B4, « on a des techniciens qui viennent pour aider [...]. Donc, il y en a un par rayon presque. Donc, ça, ça peut servir aussi ». Pour l'associé D5, il existe des « animateurs réseau qui passent et qui voient les différents magasins ».

3.3.3.2 – Persuasion en cas d'écart constaté

Pour Michel-Edouard Leclerc⁶⁰², « [t]ous les patrons des magasins sont socialement et juridiquement responsables de leur gestion. Nos instances nationales doivent contrôler si les adhérents respectent bien la charte qui nous lie. Politique de prix, participation à la vie de la coopérative, respect des marques. Mais je n'ai par exemple aucune autorité pour exiger un recrutement ou m'immiscer dans la hiérarchie des rémunérations. En revanche, nous intervenons par des préconisations. Si vraiment il y a des manquements aux exigences morales et sociales, alors nous avons toujours le pouvoir de retirer l'enseigne. Cela nous est déjà arrivé ». Le sociétaire A1 confirme cette approche en expliquant que « [l]e concept sera homogène sur les valeurs donc sur les valeurs fondamentales, c'est-à-dire, c'est ce qui va être contrôlé et après il y a tout un tas de préconisations ». Pour Bradach^{603 604}, l'absence de respect du concept aboutit très rarement à une exclusion des franchisés dans le cadre des réseaux mixtes de franchise et donne lieu à des actions de persuasion pour revenir dans les standards demandés. L'usage de la persuasion ou de la menace de résilier le contrat peut amener les membres du réseau à adopter un comportement plus conforme⁶⁰⁵.

⁶⁰² Leclerc M.-E. (2004), *Du bruit dans le Landerneau*, Paris, Albin Michel. P.108

⁶⁰³ Bradach J.L. (1997), Using the plural form in the management of retail chains, *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303.

⁶⁰⁴ Bradach J. L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.

⁶⁰⁵ Dutta S., Bergen M., Heide J.B. et John G. (1995), Understanding dual distribution: the case of reps and house accounts, *Journal of Law, Economics, & Organization*, 11, 189-204.

3.3.3.2.1 – Persuasion sous forme de recommandations des permanents

En cas de dysfonctionnement avéré d'un point de vente par rapport au concept d'enseigne, A4, ancien salarié de la coopérative en tant que conseiller et actuel sociétaire, explique qu'« *il fallait aller les voir et leur dire : “ bon, essayez de faire un effort sur la proposition que vous pouvez faire ou l'assemblage des produits, essayez de trouver une cohérence sinon le consommateur, il ne va pas s'y retrouver ”* ». Il ajoute : « *on faisait des rapports et après c'était juste uniquement sur le fait de la proposition, il n'y avait aucune directive définie qui puisse les contraindre à changer. Il fallait justement être là pour eux. C'était vraiment pour les aider* ». Le répondant A1 note qu'« *[e]n cas de sous-performance de points de vente, des développeurs salariés de l'enseigne vont essayer d'en comprendre les raisons. Si cela persiste, la commission admission le convoque et émet des préconisations à suivre par le sociétaire* ». Selon le sociétaire A6, « *[o]n les aide par des analyses, enfin les magasins doivent fournir tous les ans leurs résultats économiques et puis un peu plus d'ailleurs. Et puis du coup, ça permet aux services techniques de faire des analyses et de suggérer des réponses, des constats aux magasins, en disant “ tiens t'as vu, t'es en décroissance depuis un certain temps, le chiffre est en baisse, ce n'est pas merveilleux, merveilleux... Nous on a repéré qu'il y avait ça et ça qui allait pas. T'en penses quoi ? Qu'est-ce que tu pourrais faire pour rebondir ? etc. ” Donc ça c'est super important* ».

3.3.3.2.2 – Persuasion sous forme de recommandations des coopérateurs

Des coopérateurs peuvent aussi intervenir au sein d'un point de vente en difficulté. Selon l'adhérent B4, « *[ç]a fait partie d'un [temps partagé] d'une personne d'aller le convaincre de faire le concept. Moi j'ai fait ça quand j'étais adhérent pôle commerce de la région, j'allais voir les points de vente pour les mettre en projet pour se mettre au concept. Parce que se mettre en concept, forcément vous gagnez du chiffre d'affaires et tenue du point*

de vente [...] [sachant qu'il] n'y avait pas de répression ». D'après l'associé B1, « [a]près des collègues vont venir dans le cadre de leurs fonctions [...], on va donner des conseils une fois, deux fois, trois fois éventuellement mais à un moment donné on va lui dire [...] " attends, on te l'a dit une fois, on te l'a dit deux fois, trois fois, on va plus venir t'aider. Nous on veut t'aider à t'en sortir parce que dans notre cas, on fonctionne au niveau du groupe à aider le voisin qui est à cinq bornes ou le voisin qui est à deux cents kilomètres, ça ne nous rapporte rien. Donc, à un moment, c'est bien de se déplacer mais c'est surtout pour toi qu'on le fait. À un moment, si tu ne veux pas y aller, tu te [débrouilles]. T'es grand garçon et puis voilà... " ». Selon le répondant B1, des coopérateurs peuvent aussi venir au sein des points de vente de pairs à titre amical, mais il explique que « le problème c'est que souvent on ne les écoute pas. C'est [bête] mais on reste un peu figé sur nos trucs et on se trouve de bonnes raisons ».

Le recours à la persuasion tend à convaincre de se faire aider. Selon l'adhérent B4, le discours tenu peut être « [a]u lieu de végéter, autant te mettre au concept. On t'aide parce qu'on a des techniciens qui viennent pour aider à réimplanter aussi au niveau de notre groupement ».

3.3.3.2.3 – Persuasion sous forme d'avantages conditionnels

La persuasion peut être utilisée en limitant les avantages des coopérateurs et aller jusqu'à ne pas les autoriser à se développer au sein du réseau en l'état. Selon le sociétaire A1, « [a]ppliquer le concept, c'est aussi afficher une fidélité, on ne peut pas le dégager et de l'un et de l'autre. On a un contrat de sécurisation du réseau [...]. Si toutefois on ne signait pas ce contrat, on ne va pas soutenir des gens qui ne vont pas dans le sens du réseau. Donc, on ne va pas les inciter à essaimer ou déménager ou agrandir, ils ne seront pas accompagnés de la même façon ». Le répondant A4 ajoute que « le magasin en lui-même n'est pas contraint à fournir un chiffre donné précis mais il peut revoir sa zone allouée diminuer ». Selon l'associé D5, « [q]uelqu'un qui ne respectera pas les tarifs [...] peut peut-être ne pas avoir des budgets

qu'il aurait dû avoir [...] en termes de remise ou des choses comme ça ».

3.3.3.2.4 – Persuasion dans le cadre d'une convocation

La persuasion peut être utilisée de manière plus ou moins virulente. Selon l'associé B5, à propos du respect du concept, *« chaque point de vente en principe applique ; alors on a des prix qu'on dit incontournables. Ceux-là, on applique, c'est obligatoire sinon les collègues ils tirent les oreilles ils disent " non, mais là tu as fait une bêtise, si jamais ton magasin ne va pas bien, ne viens pas me voir, parce que déjà si tu n'appliques pas ce qu'on te dit qui est incontournable, ben voilà " »*. De manière similaire, l'adhérent C5 note *« [a]h oui, là il se fait reprendre à la lettre. Il prend une lettre recommandée, il se fait convoquer à Paris et on lui dit " explique-nous pourquoi t'es 3 % plus cher que la norme chez nous ". Donc, ça, ça marche »*. Le répondant C7 complète en expliquant que, dans ce cas, *« tu te serais fait allumé »*. Un membre du réseau A vendait des produits en contradiction avec le cahier des charges. À la suite de ce constat, le sociétaire A5 explique qu'il a eu *« un avertissement. Il avait un mois pour se mettre au carré... il a enlevé [les produits litigieux] et c'était bon »*. Pour l'associé D4, *« on va en réunion et ça va être long et on va le convaincre, on est plus long chez [le réseau D]. On fonctionne beaucoup plus en commission et en longueur. [...] donc on va expliquer : " il ne faut pas faire comme ça, il faut faire comme ça, etc. " »*.

Selon le président du réseau A, *« [il y] a des dérives, il faut toujours être en train de rappeler le cadre. On a un contrôle annuel. On scanne les magasins tous les ans en entier pour vérifier qu'il n'y ait pas de dérive dans le magasin. Les dérives, elles sont volontaires ou involontaires. Vous allez avoir des gens qui vont se faire avoir. Ils vont rentrer un produit qui leur aura plu machin. " T'as vu que dedans il y avait de la [nom du composant] ? ", " non ". Et voilà et ça c'est involontaire. Après il y a ceux pour qui " les compléments alimentaires, ça se vend bien quand même et puis moi je prends telle marque parce que ça se vend bien " " mais non, moi je ne veux pas que tu l'aies parce que dedans il y a des trucs que nous, on ne cautionne*

pas. Alors tu choisis, tu veux continuer, alors continues mais c'est sans nous ” ». D'après l'associé A1, « il va y avoir effectivement des avertissements et un process qui va faire de toute façon, il va sortir du réseau tôt ou tard. Mais il y a quand même un gros, gros accompagnement avant l'exclusion ».

3.3.3.3 – Persuasion dans le cadre de la procédure de pré-exclusion

Selon Michel-Edouard Leclerc⁶⁰⁶, « [p]our que les meilleurs élèves s'épanouissent dans une classe, il faut parfois se séparer des " poids morts ", des profiteurs, ou permettre aux élèves moins motivés de rejoindre un groupe qui leur est plus adapté ». Les exclusions sont plus faciles dans un groupement de type coopératif que dans une forme classique de société en raison de l'*intuitu personae*, propre à cette forme organisationnelle⁶⁰⁷. Cette exclusion peut se prononcer en cas d'impossibilité d'exécuter l'engagement d'activité, comme la perte de la qualité de commerçant, ou lorsqu'une faute grave affectant le bon fonctionnement du groupement est démontrée. En cas de désaccord persistant, il peut arriver d'exclure certains membres du groupe. Il est donc essentiel de prévoir des méthodes (votes ou contraintes contractuelles) qui encadrent le règlement des conflits. Selon les organisations, les exclusions sont prononcées soit par le conseil d'administration, soit par le conseil de surveillance⁶⁰⁸.

Sur le plan des sanctions, « [t]out dépend des écarts encore une fois et tout dépend de la répétition de l'écart. Bon on a forcément des sociétaires qui jouent toujours avec le cahier des charges, ... Voilà, il y a une commission qui reste une commission avec des sociétaires et des techniciens qui sont là aussi pour arbitrairement prendre des décisions en fonction de l'écart et du sociétaire qu'on a en face » note le sociétaire A1. Il ajoute que « [ç]a peut aller

⁶⁰⁶ Leclerc M.-E. (2004), *Du bruit dans le Landerneau*, Paris, Albin Michel. P.210

⁶⁰⁷ Héraïl M. (2002), Régulation des mouvements des associés dans les sociétés coopératives, *Droit des Sociétés*, 1, 6-20.

⁶⁰⁸ Doudero B. (2013), La procédure d'exclusion d'un associé dans les coopératives de commerçants, *Gazette du Palais*, 26, 18-23.

jusqu'à l'exclusion, suspension de remise ou perte de l'attestation. Qui dit perte de l'attestation dit perte des mandats en cours... Tout mandat, ce qui peut aller jusqu'au mandat du conseil d'administration. [...] Si au bout des trois mois, le contrôle inopiné relève encore des dysfonctionnements, c'est une procédure d'exclusion ». Le répondant A3 précise que « [ç]a arrive tous les ans [...] entre deux et trois à peu près voire quatre ». Pour l'adhérent B4, « les seules exclusions qu'il peut y avoir, c'est quand quelqu'un tient mal son point de vente, un adhérent et qu'il perd de l'argent et qu'il ne fait rien pour faire quelque chose. Eh bien il est exclu, moi j'en ai exclu un quand j'étais au pôle gestion ». Il complète : « [s]il ne veut pas faire l'effort, ce n'est pas la peine si c'est pour nuire à l'entreprise générale ». Selon le président du réseau A, « [p]our sortir un magasin, on met plus de deux ans. Il y a toute une procédure. [...] On voit bien qu'il y a quelqu'un qui est en train de dériver, qui ne respecte plus le cahier des charges. Et c'est important de respecter le cahier des charges [...] parce que c'est l'image qui est en cause.[...] Il va discréditer tout un réseau qui bosse bien pour un qui bosse mal. Celui-là on ne le garde pas, c'est clair ».

3.3.4 – Synthèse du processus de la persuasion

Ce processus comporte différentes dimensions qui se situent en amont ou en aval de la mise en place du concept du point de vente (voir tableau 3.3).

Centralisation	Dimensions
Usage en amont du contrôle et de la persuasion auprès des coopérateurs	Examen des nouveaux projets de création ou d'agrandissement de magasins (respect des zones de chalandise attribuées, viabilité et performance) Contrôle dans le suivi des projets (visites, implantation des rayons par des permanents)
Usage en aval du contrôle auprès des coopérateurs	Par audit avec des organismes indépendants ou des permanents Par des clients mystères Par les remontées des clients auprès de services consommateurs
Persuasion et examen de l'éventuelle exclusion de coopérateurs	Persuasion organisée sous forme de conseils par des animateurs du réseau Persuasion en cas d'écart constaté : sous forme de recommandations des permanents et/ou des coopérateurs, sous forme d'avantages conditionnels et dans le cadre d'une convocation Persuasion dans le cadre de la procédure de pré-exclusion

Tableau 3.3 - Management du processus de persuasion

3.4 – Processus de confiance

La confiance peut être définie comme un état psychologique généré lorsque l'on accepte de prendre le risque de se rendre vulnérable à autrui⁶⁰⁹. On espère alors qu'il ne se conduira pas de manière opportuniste, dans ses décisions, agissements et déclarations⁶¹⁰. La confiance favorise l'engagement et la coopération entre les membres de l'organisation et réduit ainsi les incertitudes environnementales et comportementales. Selon Robbins *et al.*⁶¹¹, « [I]a confiance renforce la cohésion. La confiance cimente l'union des individus. Elle signifie que chacun peut compter sur les autres. [...] Face à l'adversité, les membres d'un groupe uni par une relation de confiance travailleront main dans la main et mettront tout en œuvre pour atteindre leurs objectifs ». De son côté, l'organisation doit maintenir des liens entre les adhérents et permettre d'avoir une véritable culture du respect des engagements⁶¹².

Zucker⁶¹³ décrit trois formes de confiance. La première est la confiance institutionnelle qui implique d'abandonner une partie de sa liberté à une institution tierce qui va se charger de faire respecter les règles. Or, le contrôle cherche à éviter la vulnérabilité et l'opportunisme au sein d'une organisation, ce qui revient à annihiler le besoin de confiance⁶¹⁴. Dyer⁶¹⁵ exclut cette forme de la notion de confiance. Il apparente celle-ci à un mécanisme de gouvernance

⁶⁰⁹ Rousseau D. M., Sitkin S. B., Burt R. S. et Camerer C. (1998), Not so different after all: a cross-discipline view of trust, *Academy of Management Review*, 23, 3, 393-404.

⁶¹⁰ Simpson J. A. (2007), Psychological Foundations of Trust, *Current Directions, Psychological Science*, 16, 5, 264-268.

⁶¹¹ Robbins S., Judge T. et Tran V. (2014), *Comportements organisationnels*, 16^{ème} édition, Montreuil, Pearson France. P.428

⁶¹² Abrard P. et Paché G. (2009), 9. La gouvernance des formes hybrides, un métissage de contrat et de confiance ? Le cas de la grande distribution alimentaire, in Bernard Baudry et Benjamin Dubrion, *Analyses et transformations de la firme*, Paris, La Découverte « Recherches », 193-213.

⁶¹³ Zucker L. G. (1986), Production of trust: Institutional sources of economic structure, *Research in organizational behavior*, 8, 53-111.

⁶¹⁴ Davis J. H., Schoorman F. D. et Donaldson L. (1997), Towards a stewardship theory of management, *Academy of Management Review*, 22, 1, 20-47.

⁶¹⁵ Dyer J. H. (1997), Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value, *Strategic Management Journal*, 18, 7, 535-556.

diminuant l'influence, voire se substituant aux outils de contrôle formel⁶¹⁶. Cette notion de confiance institutionnelle ne sera donc pas intégrée au sein du processus de confiance du fait de son émanation centralisée. La seconde forme est la confiance inter-organisationnelle. Elle correspond à la confiance accordée à une organisation par ses membres. Cette forme de confiance génère une meilleure coopération entre les individus et un meilleur apprentissage collectif⁶¹⁷. La troisième forme est la confiance interpersonnelle. Il s'agit de la confiance placée par des individus envers d'autres individus. Ces deux dernières formes de confiance ne sont pas contestées et seront ainsi développées au sein de ce processus.

3.4.1 – Confiance inter-organisationnelle, entre la tête de réseau et ses membres

La confiance inter-organisationnelle est la forme de confiance de type *bottom-up* entre les coopérateurs et les membres de la tête de réseau, c'est-à-dire les permanents ou les élus coopérateurs. Comme dans le contexte des coopératives agricoles, la vulnérabilité dans une organisation est liée à la relation de dépendance envers la coopérative pour les achats, la communication, l'enseigne et l'asymétrie d'informations, la confiance représentant le point de départ d'un attachement affectif supérieur de ses membres et d'un comportement favorable envers son groupement⁶¹⁸. Il est essentiel pour une coopérative de favoriser la confiance en son sein d'autant qu'elle permet de réduire les coûts de transaction et de coordination⁶¹⁹. Comme l'exprime l'adhérent B2, « *[l]a concurrence est plutôt liée aux prix. Aussi, il n'y a pas à véritablement parler d'actions locales pour lutter face à la concurrence car je fais confiance au système* ».

⁶¹⁶ Dyer J. H. (1997), Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value, *Strategic Management Journal*, 18, 7, 535-556.

⁶¹⁷ Simon E. (2007), La confiance dans tous ses états, *Revue Française de Gestion*, 175, 83-94.

⁶¹⁸ Barraud-Didier V., Henninger M. C. et El Akremi A. (2012), The Relationship Between Members' Trust and Participation in the Governance of Cooperatives: The Role of Organizational Commitment, *International Food and Agribusiness Management Review*, 15, 1, 1-24.

⁶¹⁹ Williamson O.E. (1993), Calculativeness, Trust, and Economic Organization, *Journal of Law and Economics*, 36, 1, 453-86.

Deux dimensions, cognitives et affectives, contribuent au fait d'accorder sa confiance⁶²⁰. La dimension cognitive correspond à l'analyse des avantages, des inconvénients et des risques de faire confiance à l'organisation. Le choix de la coopérative est alors privilégié lorsque les informations et croyances permettent de penser que la coopérative permettra de maximiser les gains. La dimension affective représente la prise en compte du bien-être par et pour tous les membres de l'organisation⁶²¹. La confiance est un échange social non formel engageant les parties à des obligations à long terme⁶²². La notion d'échange social implique d'agir de manière positive envers une personne (physique ou morale) qui, elle-même par réciprocité, agira positivement envers ses membres⁶²³.

Pour Abrard et Paché⁶²⁴, la gouvernance au sein d'une coopérative de commerçants repose sur une relation contractuelle et sur la confiance, le mot « coopérative » supposant une véritable coopération entre points de vente et la coopérative en complément du lien sociétaire⁶²⁵. La confiance verticale de type *bottom-up* permet d'améliorer l'adhésion des membres qui sont liés à une structure centralisée⁶²⁶. Selon l'adhérent B1, « *quand les collègues prennent une décision sur tel ou tel truc, on leur fait confiance. Moi quand je prends une décision sur tel ou tel truc, ils me font confiance. Moi quand je prends une décision sur tel ou tel truc, ils me font confiance* ». Il illustre ainsi : « *il y a un catalogue matériel, voilà, je le prends et la tenue [que porte le personnel du point de vente] je ne me suis*

⁶²⁰ Hansen M.H., Morrow Jr. J.L. et Batista J.C. (2002), The impact of trust on cooperative membership retention, performance, and satisfaction: an exploratory study, *International Food and Agribusiness Management Review*, 5, 1, 41-59.

⁶²¹ Colquitt J. A., Scott B. A. et LePine J. A. (2007), Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance, *Journal of Applied Psychology*, 92, 4, 909-927.

⁶²² Barraud-Didier V., Henninger M. C. et El Akremi A. (2012), The Relationship Between Members' Trust and Participation in the Governance of Cooperatives: The Role of Organizational Commitment, *International Food and Agribusiness Management Review*, 15, 1, 1-24.

⁶²³ Gouldner A. W. (1960), The norm of reciprocity, *American Sociological Review*, 25, 2, 161-178.

⁶²⁴ Abrard P. et Paché G. (2009), 9. La gouvernance des formes hybrides, un métissage de contrat et de confiance ? Le cas de la grande distribution alimentaire, in Bernard Baudry et Benjamin Dubrion, *Analyses et transformations de la firme*, Paris, La Découverte « Recherches », 193-213.

⁶²⁵ Mousseron P. (2011), Restructuration des réseaux d'indépendants : la force des regroupements sociétaires, *La Semaine Juridique Entreprise et Affaires*, 1, 1001.

⁶²⁶ Jameux C. (1998), Pouvoir et confiance : retour sur la nature et le rôle de l'autorité dans le fonctionnement des organisations, *Economies et Sociétés*, 8-9, 87-98.

pas posé de question [...] c'est des collègues qui ont réfléchi là-dessus [...]. Je prends ce qu'il y a... Il faut faire confiance aux collègues parce qu'on est dans un système où en tant qu'adhérent on prend des décisions.[...] Donc à un moment, faut aussi, on fait partie d'un système où chaque adhérent est décisionnaire pour l'autre avec cette histoire de confiance ».

Le fait de faire confiance à la tête de réseau sur ses exigences de normalisation permet d'avoir des impacts positifs sur les ventes et la performance des points de vente⁶²⁷. Selon l'adhérent B2, « *le manque de temps et les coûts d'adaptation impliquent de faire confiance à part quelques adaptations au niveau de la communication, de l'offre produits et de l'architecture notamment* ». Le répondant B1 confirme qu'« *[i]l y a plein de choses où je vais les yeux fermés, je veux dire le prospectus, je me suis pas posé de questions, crac, je l'ai fait et un point c'est tout* ». Pour l'adhérent B4, « *[o]n est bien obligé. Je partirais d'un principe, c'est qu'à partir du moment où je ne fais plus de [temps partagé], je suis obligé de leur faire confiance et de fermer entre parenthèses ma [bouche] parce que sinon, ils vont me dire " ben tiens t'as qu'à venir nous aider "* ». L'adhérent C5 nuance : « *[l]a confiance n'exclut pas le contrôle. C'est toujours vrai chez nous. Moi je fais confiance mais à condition que le dossier, on l'ait travaillé sur le fond, dans le détail, potassé. Tout dépend de son importance. Il y a des dossiers basiques et il y a des dossiers qui engagent l'avenir, qui engagent les collègues, etc. et qui engagent même des fois son entreprise. Moi je considère qu'il faut faire confiance* ».

La confiance se manifeste aussi envers les dirigeants d'une coopérative en raison des pratiques démocratiques instituées⁶²⁸ et de l'interconnaissance de ceux-ci⁶²⁹, car ils sont eux-mêmes des coopérateurs. Le président du réseau D insiste sur l'importance de la confiance et du rôle des élus en précisant qu'« *il faut transmettre cette confiance. Là aussi ça passe par la*

⁶²⁷ Chiou J.-S. et Droge C. (2013), The Effects of Standardization and Trust on Franchisee's Performance and Satisfaction: A Study on Franchise Systems in the Growth Stage, *Journal of Small Business Management*, 1-16.

⁶²⁸ Tortia E. (2008), Worker well-being and perceived fairness: Survey-based findings from Italy, *The Journal of Socio-Economics*, 37, 2080-2094.

⁶²⁹ Hueth B. et Marcoul P. (2009), Incentive Pay for CEOs in Cooperative Firms, *American Journal of Agricultural Economics*, 91, 5, 1218-1223.

transparence, il faut dire les choses aux gens qui sont tout à fait lucides, c'est-à-dire quels sont nos points de forces, nos points de faiblesses, nos enjeux et les traduire d'une façon sincère en disant, on sait où on va. Et si les gens ont confiance en vous, ils auront confiance en eux. En général, quelqu'un qui a une responsabilité, il est justement là pour donner confiance. S'il ne donne pas confiance, c'est un problème ». Pour le président du réseau A, « *c'est important qu'il y ait des leaders, je pense qu'il n'y en a pas qu'un dans un réseau comme le nôtre, que c'est un ensemble, c'est un groupe qui fonctionne au niveau du conseil d'administration ou de manière informelle, un groupe qui se soutient, qui s'entraide et amène quelque chose avec des forces associées qui sont réparties sur plusieurs têtes mais qui font que l'ensemble arrive à convaincre et à entraîner* ».

3.4.2 – Confiance interpersonnelle, entre pairs

La confiance interpersonnelle relève des relations entre coopérateurs de manière horizontale. D'après Brodaty⁶³⁰, « [l]es pairs désignent les agents avec lesquels un individu est en interaction ». La question de la relation de confiance a été étudiée au sein d'organisations, qu'elles soient verticales ou horizontales⁶³¹. La confiance horizontale entre pairs a été reconnue bénéfique pour générer plus d'adhésion afin d'atteindre un même but⁶³², améliorer les échanges et innover⁶³³.

⁶³⁰ Brodaty T. (2010), Les effets de Pairs dans l'Éducation : une Revue de Littérature, *Revue d'économie politique*, 120, 5, 739-757. P.739

⁶³¹ Breton A. et Wintrobe R. (1986), Organizational structure and productivity, *American Economic Review*, 76, 3, 530-538.

⁶³² Zand D. E. (1972), Trust and managerial problem-solving, *Administrative science quarterly*, 117, 2, 229-239.

⁶³³ Becerra M. et Gupta A.K. (1999), Trust within the organization: integrating the trust literature with agency theory and transaction cost economics, *Public administration quarterly*, 23, 2, 177-203.

Dans le contexte des coopératives agricoles, la confiance au sein d'une coopérative est liée à la fidélité de ses membres⁶³⁴ et à la participation de ceux-ci à la vie organisationnelle⁶³⁵. Le fait d'avoir un groupe qui a confiance dans l'atteinte des objectifs fixés et par conséquent de surmonter les obstacles permet d'améliorer les relations entre les membres en partageant les responsabilités, en s'investissant plus dans l'organisation et en s'entraïdant⁶³⁶. D'après De Woot⁶³⁷, « la réussite de la participation fonctionnelle repose sur la confiance de ceux à qui elle s'adresse et cette confiance dépend principalement de la participation politique ». Selon l'adhérent C4, « [l]a genèse de tout ça, c'est un rapport fort de confiance entre les hommes ». Pour le répondant B4, « [o]n parle industriel, grande distribution mais à un moment, nous, il y a une relation de confiance ». D'autres coopérateurs témoignent, tels que le sociétaire A5 : « j'ai confiance globalement » et l'adhérent B1 : « [o]n fait pleinement confiance à nos collègues ». Selon l'adhérent C7, le parrainage peut même être facilité par cette confiance : « si je connais bien untel et qu'il lui a fait confiance, il y a de grandes chances qu'il soit bien. Il faut savoir faire confiance et il y a un parrain principal et il y a des parrains ».

3.4.3 – Synthèse du processus de confiance

Ce processus comporte deux formes de confiance (voir tableau 3.4).

Décentralisation	Dimensions
Confiance inter-organisationnelle	Par les coopérateurs envers la tête de réseau Par les coopérateurs envers leurs dirigeants élus
Confiance interpersonnelle	Par les coopérateurs entre pairs

Tableau 3.4 - Management du processus de confiance

⁶³⁴ James J. S. et Sykuta M. E. (2006), Farmer trust in producer and investor owned firms: Evidence from Missouri corn and soybean producers, *Agribusiness*, 22, 1, 135-153.

⁶³⁵ Österberg P. et Nilsson J. (2009), Members' perception of their participation in the governance of cooperatives: the key to trust and commitment in agricultural cooperatives. *Agribusiness*, 25, 2, 181-197.

⁶³⁶ Blanchard K., Carew D. et Parisi-Carew E. (1996), How to Get Your Group to Perform Like a Team, *Training and Development*, 50, 9, 34-37.

⁶³⁷ De Woot P. (1968), *Pour une doctrine de l'entreprise*, Paris, Éditions du Seuil. P.215

3.5 – Processus de l'implication organisationnelle

L'implication organisationnelle est une attitude multidimensionnelle permettant d'expliquer la relation entre une organisation et l'un de ses membres⁶³⁸. Il convient de l'aborder en examinant les enjeux de celle-ci avant de s'intéresser à ses dimensions. L'implication organisationnelle est conditionnée par trois facteurs. Premièrement, elle nécessite une participation des membres d'un réseau dans les décisions les concernant mais aussi de les rendre plus autonomes afin d'augmenter leur motivation et leur participation dans l'organisation⁶³⁹. Deuxièmement, il faut que l'implication réponde aux intérêts individuels des membres de l'organisation qui doivent se montrer compétents pour participer aux décisions en question. Troisièmement, l'implication nécessite que les membres aient confiance entre eux⁶⁴⁰.

La participation à la vie organisationnelle peut s'effectuer de différentes manières. Au sein des réseaux de commerce coopératif et associé, à l'instar des coopératives agricoles, « [l]'adhérent peut devenir administrateur, participer aux Assemblées Générales ou Assemblées de Sections dans certaines coopératives au territoire très étendu, ou encore à des instances non statutaires (réunions de secteurs, commissions diverses par exemple) »⁶⁴¹. L'implication organisationnelle permet une meilleure participation à la vie coopérative, plus de loyauté, de fidélité et une plus grande performance individuelle et collective⁶⁴² ainsi qu'un absentéisme

⁶³⁸ Meyer J., Stanley D. J., Herscovitch L. et Topolnytsky L. (2002), Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61, 1, 20-52.

⁶³⁹ Siebert S.E., Silver S. R. et Randolph W.A. (2004), Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction, *Academy of Management Journal*, 47, 3, 332-349.

⁶⁴⁰ Heller F., Pusic E., Strauss G. et Wilpert B. (1998), *Organizational Participation : Myth and Reality*, Oxford University Press, Oxford.

⁶⁴¹ Barraud-Didier V., Henninger M.-C. et Triboulet P. (2014), La participation des adhérents dans leurs coopératives agricoles : une étude exploratoire du secteur céréalier français, *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 62, 1, 125-148. P.128

⁶⁴² Meyer J., Stanley D. J., Herscovitch L. et Topolnytsky L. (2002), Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61, 1, 20-52.

moins élevé⁶⁴³. L'implication des adhérents dans le fonctionnement des structures centrales ou régionales permet de mieux diffuser les pratiques de marketing dans l'organisation et donc de les unifier⁶⁴⁴. Enfin, l'implication active dans la vie du réseau est une condition nécessaire à la survie de celle-ci⁶⁴⁵ ⁶⁴⁶ et peut contribuer à l'augmentation de sa performance⁶⁴⁷. Selon le président du réseau A, « *ce que je trouve intéressant, je crois chez le réseau A, et qui est important, c'est que les choix sont quand même bien partagés par un réseau qui est très présent dans les décisions, qui était présent dans les orientations. On fait en sorte que la vie coopérative soit intense, en retour on a une forte participation et expression du réseau* ».

L'implication organisationnelle⁶⁴⁸ ⁶⁴⁹ est composée de trois dimensions : l'implication affective, l'implication calculée et l'implication normative.

3.5.1 – Implication affective

L'implication affective représente l'attachement émotionnel, l'engagement envers l'organisation et l'identification à celle-ci⁶⁵⁰ ⁶⁵¹. Grâce à celle-là, les coopérateurs souhaitent fortement rester au sein du réseau. Selon l'adhérent C1, les « *adhérents ont de la reconnaissance par rapport au système, une véritable relation affective* ». Pour le président du réseau A, « *le côté je m'identifie et l'affectif, je pense que c'est celui qui sera le plus fort, en*

⁶⁴³ Barraud-Didier V., Henninger M.-C. et Triboulet P. (2014), La participation des adhérents dans leurs coopératives agricoles : une étude exploratoire du secteur céréalier français, *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 62, 1, 125-148.

⁶⁴⁴ Moati P. et Volle P. (2010), La montée de la compétence marketing dans la distribution, *CREDOC - Cahier de recherche*, 276, 1-88.

⁶⁴⁵ Bhuyan S. (2007), The people factor in cooperatives: An analysis of members' attitudes and behavior, *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 55, 3, 275-98.

⁶⁴⁶ Siebert J.W. et Park J. L. (2010), Maintaining a Healthy Equity Structure: A Policy Change at Producers Cooperative Association, *International Food and Agribusiness Management Review*, 13, 3, 87-96.

⁶⁴⁷ Whitman D. S., Van Rooy D. L. et Viswesvaran C. (2010), Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: A meta-analysis of collective construct relations, *Personnel Psychology*, 63, 1, 41-81.

⁶⁴⁸ Meyer J. et Allen N. (1991), A tree-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1, 1, 61-89.

⁶⁴⁹ Allen N.J., Meyer J.P. et Smith C. (1993), Commitment to organizations and occupations : extension and test of a three-component conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78, 4, 538-551.

⁶⁵⁰ Meyer J. et Allen N. (1991), A tree-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1, 1, 61-89.

⁶⁵¹ Allen N.J., Meyer J.P. et Smith C. (1993), Commitment to organizations and occupations : extension and test of a three-component conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78, 4, 538-551.

fait. C'est-à-dire que les gens ont vraiment choisi le réseau A. Sur ces fondamentaux, ils vont s'y retrouver sur un ensemble de choses qui, voilà, les font vibrer et là ils ont ce qu'ils cherchent. Et c'est des sociétaires, ils savent pourquoi ils sont dans le réseau, ils sont dedans et ils tiennent à y rester. Ils se battent pour y rester donc ils se battent pour le réseau. En même temps ils se battent pour eux. Mais voilà c'est partagé ». Pour l'adhérent B4, « *on est fier d'être [nom du groupement] sinon je ne mettrai pas ça [il montre une épée remise à tout nouvel adhérent du groupement] et mon enseigne ».* Pour le répondant C2, « *on aime cette enseigne, parce qu'on aime se retrouver, parce qu'on aime ce qu'on fait, on est fier de ce qu'on fait et c'est une aventure humaine extraordinaire ».*

L'identification^{652 653} est l'une des dimensions de l'implication affective. Selon Rousseau *et al.*⁶⁵⁴, « au fil du temps, les frontières se brouillent car les employés n'arrivent plus à se différencier de leur travail, mais aussi parce que l'organisation est devenue ce que ses employés en ont fait. Le temps élargit les engagements d'un contrat psychologique de type relationnel. Pensons ne serait-ce qu'à ces histoires où des employés de Bell considèrent avoir des têtes formatées « Bell », et les employés de FedEx du « sang bleu » (en référence à la couleur de leurs uniformes) et se disent en compétition avec le « sang brun » des uniformes des employés d'UPS (United Parcel Service) ». Ces effets de l'identification sont relatifs à des expériences vécues par des salariés.

Il convient de s'intéresser à ceux impactant les coopérateurs, copropriétaires de la coopérative et de l'enseigne ainsi qu'à cette notion d'opposition concurrentielle. Le groupe de référence est le groupe le plus important auquel un individu appartient ou souhaite appartenir.

⁶⁵² Meyer J. et Allen N. (1991), A tree-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1, 1, 61-89.

⁶⁵³ Allen N.J., Meyer J.P. et Smith C. (1993), Commitment to organizations and occupations : extension and test of a three-component conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78, 4, 538-551.

⁶⁵⁴ Rousseau D. M., De Rozario P., Jardat R. et Pesqueux Y. (2014), *Contrat psychologique et organisations : Comprendre les accords écrits et non-écrits*, Montreuil, Pearson France. P.160

Leurs membres se conforment facilement aux normes de ce groupe car ils leur accordent une grande valeur⁶⁵⁵. Sherif⁶⁵⁶ définit les groupes de référence tels que « les groupes auxquels l'individu se rattache personnellement en tant que membre actuel ou auxquels il aspire à se rattacher psychologiquement, ou en d'autres termes, ceux auxquels il s'identifie ou désire s'identifier ». L'identification correspond donc au sentiment qu'à un individu d'appartenir à un groupe social ou de ne faire qu'un avec celui-ci⁶⁵⁷. Les membres d'une coopérative ont une forte propension à s'identifier avec leur organisation⁶⁵⁸. Certaines coopératives mettent en place des dispositifs veillant à renforcer l'identification des membres à leur organisation et renforcer ainsi les relations interpersonnelles⁶⁵⁹. L'adhérent C1 se déclare : « *piqué [nom de l'enseigne]* ». Le répondant B1 exprime : « *moi perso, je suis piqué groupement, ça c'est clair* ». L'adhérent C7 témoigne : « *elle marche cette enseigne, on va toujours être fier. Mais oui on est fier parce qu'on a vécu dedans. On l'a fait depuis tout le temps. Alors moi j'en fais partie particulièrement* ». Selon le coopérateur D6, « *[t]ous les [associés], oui, sont [nom de l'enseigne] à fond. Moi, ceux que je connais aujourd'hui, ils aiment leur enseigne* » et ajoute « *[b]on ils y passent tellement d'heures qu'ils sont obligés* ».

En psychologie, le concept du « Nous » correspond aux représentations mentales idéales qui vont permettre de constituer l'identité sociale⁶⁶⁰. Le « Soi » est constitué par les possessions et les groupes d'appartenance⁶⁶¹. Zavalloni et Guerin⁶⁶² considèrent le « Soi » et le « Nous »

⁶⁵⁵ Robbins S., Judge T. et Tran V. (2014), *Comportements organisationnels*, 16^{ème} édition, Montreuil, Pearson France.

⁶⁵⁶ Sherif M. (1956), *An Outline of Social Psychology*, New York, Harper & Brothers. P.175

⁶⁵⁷ Ashforth B. E. et Mael F. (1989), Social Identity Theory and the Organization, *Academy of Management Review*, 14, 1, 20-39.

⁶⁵⁸ Stoel L. (2002), Retail cooperatives: group size, group identification, communication frequency and relationship effectiveness, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30, 1, 51-60.

⁶⁵⁹ Ole Borgen S. (2001), Identification as a Trust-Generating Mechanism in Cooperatives, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 72, 209-228.

⁶⁶⁰ Zouaghi S. et Darpy D. (2003), Du soi au groupe : naissance du concept du nous et exploration d'une échelle de mesure du nous idéal, *Recherche et Applications en Marketing*, 18, 4, 3-22.

⁶⁶¹ Rochberg-Halton E. (1984), Object relations, role models, and cultivation of the self, *Environment and Behavior*, 16, 3, 333-368.

⁶⁶² Zavalloni, M. et Louis-Guerin, C. (1984), *Identité sociale et conscience, Introduction à l'égo-écologie*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal. PP.203-204

comme indissociables et que « tout groupe social, de par sa nature abstraite comme quasi-objet, pour être représenté, doit s'incarner dans des personnes ou personnages (réels ou symboliques) particuliers ». Selon le sociétaire A1, « [a]lors là c'est vrai que pour ma part, c'est toujours " nous " ». Il illustre : « j'ai repris quelques sociétaires qui disaient : " mais le réseau A nous exige ça ", " non, non, c'est nous ", c'est " tu es [nom du réseau A] quoi " ». On s'exige ça parce toutes les décisions sont prises par les sociétaires donc il ne faut pas différencier le réseau A des sociétaires ».

Selon Rojot⁶⁶³, « à l'entrée dans l'organisation, un nouveau membre cherche à démontrer sa compétence, à être accepté, donc à s'identifier aux autres. Il est ensuite formé et évalué par des individus pour qui les valeurs et les normes de l'organisation, écrites ou informelles d'ailleurs sont intégrées. Pour maintenir leur estime de soi, ils doivent, sans doute dans une certaine mesure, adopter comme les leurs les comportements et valeurs qu'ils ont servis sur une longue période. Enfin, les investissements passés dans l'organisation confortent le besoin de placer ses valeurs et ses normes à un niveau élevé. Plus l'environnement est compétitif, plus d'ailleurs cet état se renforce ».

Le phénomène d'identification est accentué lorsque l'individu perçoit le groupe en question comme distinctif, attrayant et saillant⁶⁶⁴. L'identification est renforcée par une dynamique de discrimination envers les autres groupes⁶⁶⁵. L'intensité du sentiment d'appartenance et de l'identification aux autres membres du groupe est donc conditionnée à l'existence d'autres groupes. Plus la perception de différences est importante par rapport à ceux-ci, plus le sentiment d'identification à son propre groupe est fort⁶⁶⁶. Pour l'adhérent B4, « [d]e

⁶⁶³ Rojot J. (2005), *Théorie des organisations*, 2^{ème} édition, Paris, Éditions ESKA. P.68

⁶⁶⁴ Bhattacharya C. B. et Sen S. (2003), Consumer - Company Identification - A Framework for Understanding Consumers' Relationships With Companies?, *Journal of Marketing*, 67, 76-88.

⁶⁶⁵ Ashforth B. E. et Mael F. (1989), Social Identity Theory and the Organization, *Academy of Management Review*, 14, 1, 20-39.

⁶⁶⁶ Deschamps J.-C. et Moliner P. (2012), L'identité en psychologie sociale des processus identitaires aux représentations sociales, 2^{ème} édition, Paris, Éditions Armand Colin.

toute façon on regarde toujours ce qui se passe [au sein de] la concurrence ». Selon le répondant D6, afin de « faire évoluer les concepts, la façon de présenter les produits, les implantations, les nouveaux produits », sont mis en place, aux niveaux local et national, « des rapports d'étonnement face à la concurrence [...]. Quand tu vois que les concurrents ne sont pas bien sur un truc, tu dis " ben là, faut appuyer ". Par contre, s'ils sont bien sur quelque chose, faut, premier temps, un le copier, et faut l'améliorer ». Il ajoute : « [c]'est ça la clef quoi, l'agilité ». La notion d'identification génère une augmentation de perception de conflit avec le concurrent direct et renforce la notion de compétition avec celui-ci⁶⁶⁷. L'adhérent C5 illustre ce propos : « [o]n est les seuls en France à fonctionner comme ça. [Deux autres groupements] fonctionnent un peu comme nous, mais en étant plus groupe que nous. Ils sont beaucoup moins impliqués dans la vie associative, dans la vie de la coopérative ». Selon l'associé D4, « vous avez trois enseignes, il y en a trois, il y en a pas d'autres après c'est que des groupes. [...] Vous avez une culture d'entreprise chez le réseau D, chez B, chez C, qui est plus ou moins vraie. Chez le réseau C et chez D, elle est quand même assez forte ». D'après le sociétaire A1, « [p]our se différencier avec la concurrence, il faut vraiment être extrême et militant du bio. On a tous les deux ans un congrès du réseau A qui détermine une stratégie et notre stratégie pour 2016, c'est d'être reconnu comme militant de la bio ». Il ajoute « on a la valeur et la force du réseau par rapport à nos concurrents, mais on a aussi conscience qu'ils ne sont pas encore structurés et qu'ils seront beaucoup plus tenaces demain d'où l'intérêt effectivement de se serrer les coudes autour de nos valeurs et de ce que l'on a mis à profit depuis des années en expérience ».

⁶⁶⁷ McClintock Stoel L. et Sternquist B. (2004), Group identification: The influence of group membership on retail hardware cooperative members, *Journal of Small Business Management*, 42, 2, 155-173.

3.5.2 – Implication calculée

L'implication calculée se réfère aux coûts qu'un départ de l'organisation pourrait engendrer pour l'individu au regard des investissements effectués et appelés « barrières à la sortie »⁶⁶⁸. Dans ce cas, les coopérateurs restent au sein du réseau parce qu'ils estiment qu'ils perdraient à le quitter. Selon le président du réseau A, « *il y a des gens qui viennent par calcul, ça fait partie, ce que j'appelais tout à l'heure les erreurs de recrutement parce que c'est pas vraiment l'énergie de A, donc vite ils peuvent s'ennuyer, donc ils calculent. [...]. À chaque fois qu'on a une réflexion d'étape stratégique où l'on pose de nouvelles orientations, ils disent " ouais, là je ne partage plus du tout, je m'en vais " . Donc, c'est des occasions de faire le clair. Ça c'est plutôt une bonne chose* ». Selon le sociétaire A1, « *c'est propre à chaque sociétaire. D'une part effectivement, je pense que je ne trouverai pas mon bonheur ailleurs mais ça a un coût aussi qui est non négligeable et je pense que déjà je [ne] voudrais pas perdre la confiance de mes consommateurs en faisant moins bien que l'enseigne A, tout simplement* ». L'adhérent B4 témoigne : « *si je vends, c'est pour en racheter un autre [magasin] ou prendre ma retraite* ». Il ajoute « *changer d'enseigne, après faut savoir que l'herbe elle [n']est pas plus verte ailleurs. Pour avoir rencontré [une autre enseigne], il y a des avantages d'un côté et vice et versa. L'herbe n'est pas plus verte ailleurs et moi je suis [nom du groupement]* ».

3.5.3 – Implication normative

L'implication normative fait appel à la notion de loyauté ou d'obligation morale de rester membre d'un réseau. Dans ce cas, les coopérateurs estiment que rester au sein du réseau est un devoir. Selon l'adhérent B4, « *je suis un [nom du groupement]. Non là-dessus je ne renie rien à partir du moment où ils m'enlèvent pas mon indépendance donc euh... Souvent nos bagarres en interne, c'est ça. C'est-à-dire qu'il y en a qui voudraient là-haut privilégier*

⁶⁶⁸ Harrigan, K.R. (1980), Exit Barriers and Vertical Integration, *Strategic Management Journal*, 1, 165-176.

l'amont par rapport à l'aval et c'est là notre bagarre tous les jours ». Pour l'associé D5, « [o]n n'est rien sans le réseau D et D n'est rien sans nous donc [...] si on ne pense pas comme ça on risque de faire qu'à un moment donné la coopérative elle existe plus ». Pour l'adhérent C2, « [q]uand vous savez d'où vous venez et ce que vous êtes, faut pas s'aimer, faut pas se regarder dans une glace pour cracher sur l'enseigne. On doit tout à cette enseigne ».

3.5.4 – Synthèse du processus de l'implication organisationnelle

Ce processus comporte trois formes d'implication (voir tableau 3.5).

Décentralisation	Dimensions
Implication affective	Attachement émotionnel Engagement envers l'organisation Identification, renforcée par l'intensité concurrentielle
Implication calculée	« Barrières à la sortie »
Implication normative	Loyauté ou obligation morale

Tableau 3.5 - Management du processus de l'implication organisationnelle

3.6 – Processus du contrôle informel

Selon la théorie de la régulation sociale⁶⁶⁹, les acteurs d'une organisation construisent un système de règles en s'appuyant sur les règles antérieures elles-mêmes édictées en fonction des contraintes extérieures. Ce système est le fruit d'interactions entre les acteurs et donc d'un compromis. Reynaud⁶⁷⁰ distingue la régulation de contrôle émanant d'un pouvoir *top-down* et la régulation autonome qui provient du groupe et qui l'utilise pour l'organisation du travail. Le contrôle informel⁶⁷¹ se distingue du contrôle formel. Il se compose de la gouvernance relationnelle⁶⁷² avec la recherche de consensus comme démontré dans le contexte de la franchise⁶⁷³ et des actions de contrôle social^{674 675} ou contrôle clanique⁶⁷⁶.

3.6.1 – Recherche de consensus

De plus en plus de décisions collectives prises dans les organisations résultent de décisions de groupes (groupes de travail, comités, commissions de contrôle...). Il en ressort plusieurs avantages tels que la plus grande exhaustivité des informations, la plus forte acceptation des décisions prises dont les décideurs auront tendance à pousser les autres à s'y conformer, et la légitimité des choix effectués au regard du processus démocratique employé.

⁶⁶⁹ Reynaud J.-D. (1982), Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome, *Revue française de sociologie*, 29, 1, 5-18.

⁶⁷⁰ Reynaud J.-D. (1982), Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome, *Revue française de sociologie*, 29, 1, 5-18.

⁶⁷¹ Das T. K. et Bing-Sheng Teng (2001), Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework, *Organization Studies*, 22, 2, 251-283.

⁶⁷² Ouchi W. G. (1980), Markets, bureaucracies and clans, *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141.

⁶⁷³ Baucus D. A., Baucus M. S. et Human S. E. (1996), Consensus in franchise organizations: A cooperative arrangement among entrepreneurs, *Journal of Business Venturing*, 11, 5, 359-378.

⁶⁷⁴ Jaworsky B. (1988), Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences, *Journal of Marketing*, 52, 3, 23-29.

⁶⁷⁵ El Akremi A., Mignonac K. et Perrigot R. (2011), Opportunistic behaviors in franchise chains: the role of cohesion among franchisees, *Strategic Management Journal*, 32, 9, 930-948.

⁶⁷⁶ Ouchi W. G. (1980), Markets, bureaucracies and clans, *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141.

De manière négative, les décisions en groupe demandent du temps en raison de voix discordantes et d'interactions initiales souvent peu efficaces⁶⁷⁷.

Comme l'explique Guy Leclerc, ancien président de la Fédération des enseignes du Commerce coopératif et Associé, « [i]l est vrai que l'entrepreneur doit avoir un état d'esprit bien particulier : dans un groupement, il faut accepter le partage d'idées et y contribuer. Dans le commerce associé, on n'impose pas son point de vue, on explique et on démontre le bien-fondé de ses positions. On convainc sans contraindre. On est tout autant indépendant qu'interdépendant »⁶⁷⁸. Le président du groupement C explique, à propos de deux projets concurrents, que « *les deux ont des raisons politiques et techniques de se friter et mon rôle, c'est de leur faire mettre les arguments sur la table afin que l'ensemble des coopérateurs puissent juger. Et pas en entretenant mais en laissant s'exprimer des projets que se sont appropriés en militant, chacun des coopérateurs et les deux groupes étant de même niveau technique et de même intérêt et voulant le même objectif. De ce débat, j'en retire deux choses. D'abord, ce n'est pas dans un conseil d'administration qu'il a lieu, c'est sur la place technique et franchement il est transparent, ce qui est impossible à avoir dans un groupe succursaliste ou un groupe hiérarchisé et surtout s'il est bien mené, quel que soit le projet retenu, il sera retenu parce que la méthode aura généré le consensus* ». Il ajoute que le projet retenu « *se dégage* » et que « *si c'était une décision très très lourde, ça voterait mais autrement sur les choix commerciaux et tout, on cherche un consensus, on cherche à convaincre* ».

Le mode de gouvernance des réseaux de commerce coopératif et associé nécessite de trouver le consensus dans les décisions à prendre. L'adhérent C5, ancien président du directoire du groupement C, témoigne : « *[m]oi ma solution a toujours été de trouver le consensus, pas*

⁶⁷⁷ Robbins S., DeCenzo D., Coulter M. et Rüling C.-C. (2014), *Management : L'essentiel des concepts et pratiques*, 9^{ème} édition, Montreuil-sous-Bois, Pearson France.

⁶⁷⁸ Leclerc G. (2009), Entretien de Guy Leclerc - Disponible sur <http://www.lesechosdelafanchise.com/comprendre-franchise/types-reseaux/groupement/g-leclerc-fca-l-efficacite-d-un-groupement-est-un-avantage-concurrentiel-1106.php?page=2> (consulté le 20 juin 2014).

le consensus mou. C'est-à-dire si je sens qu'un projet, il n'est pas prêt, il n'est pas mûr, ça va pas... allez on l'arrête, on met de côté. Ou on reprend ou on le met à la poubelle définitivement. Par contre, si je sens qu'il y a vraiment de l'échange constructif et que les écarts, c'est finalement des [bêtises] et ce n'est pas grand chose... " Allez les gars, on se met autour de la table et on trouve la solution ". Et finalement, il y en a un qui fait l'effort sur un truc et on avance. Ce n'est pas imposé. Si vous imposez, ça ne marche pas [...]. Il faut que les gens adhèrent ».

La lenteur du processus de décision est l'un des plus forts griefs adressés aux coopératives⁶⁷⁹. Cette lenteur s'explique notamment par le processus démocratique cher à cette forme organisationnelle et à la diversité des points de vue. L'associé D4 illustre : « *chez nous on est entre nous, on discute, on prend parfois une décision, un peu plus longue* ». Pour l'adhérent C7, « *on va mettre du temps à persuader tout le monde, parce qu'il faut persuader tout le monde* ». Pour le président du réseau D, « *c'est à la fois de la pédagogie et de l'énergie en permanence. Dans un groupe intégré, il y a deux ou trois [personnes] qui prennent une décision, elle s'applique. Nous il faut faire adhérer les gens à la décision, il faut la vendre, il faut la partager, donc c'est beaucoup d'énergie en fait* ». L'adhérent C5 complète, « *[a]lors des fois, on dit " mais qu'est-ce qu'on fait chez nous, on est long à sortir un projet, c'est compliqué ". C'est vrai, parce qu'il y a du débat, du débat et du débat. Mais c'est bien qu'il y ait du débat parce que ça permet justement de faire modifier ou des fois de pas faire. Alors des fois peut-être qu'on s'est trompé. [...] c'est l'intérêt qui prime chez nous. Si l'adhérent, il sent que c'est intéressant, que c'est intelligent, qu'il y a un truc intéressant à faire, il va le faire et les gens ne sont pas [bêtes] [...]. Il y a du respect, il y a de l'échange sur des générations*

⁶⁷⁹ Couret F. (2002), Principe démocratique et décision en coopérative, *RECMA - Revue Internationale de l'économie sociale*, 285, 251-268.

complètement différentes. [...] Des excès, ça peut arriver ponctuellement mais c'est très rare. Il y a du débat et heureusement. Mais c'est compliqué ».

Une fois le consensus trouvé, l'appropriation par les membres est très rapide. Comme l'explique Choukroun⁶⁸⁰, le fait que les décisions soient prises par les pairs est « l'assurance que, progressivement, tout le réseau appliquera, de son plein gré, les actions décidées dans les différentes instances ». Le sociétaire A5 témoigne : « *il y a eu des allers-retours entre les responsables de [nom de l'instance locale], le conseil d'administration, on a essayé. Après on a été [nom de l'instance locale] pour le présenter, voir ce qui allait, ce qui n'allait pas. C'est remonté au CA [conseil d'administration], c'est redescendu, c'est remonté de manière à ce qu'il y ait l'adhésion la plus forte possible ».*

3.6.2 – Contrôle social

Le contrôle informel⁶⁸¹, issu d'un processus de socialisation⁶⁸², se distingue du contrôle formel. Il correspond aux valeurs, croyances, normes et objectifs développés par les membres d'un groupe afin d'encourager les comportements et résultats souhaités. Ce type de contrôle est aussi dénommé contrôle social^{683 684} ou contrôle clanique⁶⁸⁵. Dans ce cadre, les interactions entre les membres sont vivement encouragées afin d'« augmenter la confiance dans la coopération inter-partenaire en influençant les normes et les valeurs partagées qui servent à établir les limites de la relation entre les partenaires dont chacun perçoit qu'elles ne sont pas

⁶⁸⁰ Choukroun M. (2013), *Le commerce associé, Entreprendre autrement pour réussir*, sous la direction de la FCA (Fédération des enseignes du Commerce Associé), Paris, Éditions Dunod. P.35

⁶⁸¹ Das T. K. et Bing-Sheng Teng (2001), Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework, *Organization Studies*, 22, 2, 251-283.

⁶⁸² Bradach J.L. (1997), Using the plural form in the management of retail chains, *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303.

⁶⁸³ Jaworsky B. (1988), Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences, *Journal of Marketing*, 52, 3, 23-29.

⁶⁸⁴ El Akremi A., Mignonac K. et Perrigot R. (2011), Opportunistic behaviors in franchise chains: the role of cohesion among franchisees, *Strategic Management Journal*, 32, 9, 930-948.

⁶⁸⁵ Ouchi W. G. (1980), Markets, bureaucracies and clans, *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141.

susceptibles d'être transgressées »⁶⁸⁶. Cela permet ainsi de contrôler et d'influencer les comportements des individus.

3.6.2.1 – Actions individuelles : entre conseils, suggestions et pressions

Les décisions demandent beaucoup de temps et impliquent des pressions de conformisme⁶⁸⁷. En situation de groupe, la soumission à l'autorité est très impactante pour chaque membre de celui-ci. L'individu rentre dans un « état agentique » et ne se considère plus responsable de ses actes⁶⁸⁸. Holfing *et al.*⁶⁸⁹ expliquent que l'autorité a d'autant plus de poids qu'elle s'exerce dans un contexte professionnel où l'agent se déresponsabilise face à un supérieur hiérarchique. Sous pression de l'effet de groupe, il existe aussi une forte tendance à l'altération du jugement initial afin d'arriver à une tendance centrale dans le groupe⁶⁹⁰ ou à adopter une fausse réponse « grossière »⁶⁹¹. Selon l'associé D5, « *tout n'est pas rose, enfin c'est pas Walt Disney* » et ajoute « *ça reste un monde d'entrepreneurs et d'entreprises donc à un moment donné, [...] les gens se font pas de cadeaux* ».

Pour Festinger⁶⁹², le groupe tend à l'homogénéisation et exerce des « pressions à l'uniformité » afin de réduire les divergences entre les membres. L'intérêt de ce mécanisme est de permettre au groupe d'atteindre ses objectifs. Il dépend du niveau de désaccord, de l'importance du sujet mais aussi de la cohésion des membres. Selon l'adhérent B1, « *[o]n me dit " ah ben ouais, quand on nous présente le concept, il faut ça ", " mais attends pourquoi tu*

⁶⁸⁶ Fryxell E. G., Dooley R. S. et Vryza M. (2002), After the ink dries: the interaction of trust and control in US-based international joint venture, *Journal of Management Studies*, 39, 6, 865-886. P.869

⁶⁸⁷ Robbins S., Judge T. et Tran V. (2014), *Comportements organisationnels*, 16^{ème} édition, Montreuil, Pearson France.

⁶⁸⁸ Milgram S. (1974), *Soumission à l'autorité*, Paris, Calman-Lévy.

⁶⁸⁹ Holfing C., Brotzman E., Dalrymple S., Graves N. et Pierce C. (1966), An Experimental Study in Nurse/Physician Relationships, *The Journal of Nervous and Mental Disease*, 143, 171-180.

⁶⁹⁰ Sherif M. A. (1935), A study of some social factors in perception, *Psychology*, 27, 187, 23-46.

⁶⁹¹ Asch S. E. (1956), Studies of Independence and Conformity: I, A minority of one against a unanimous majority, *Psychological Monographs*, 70, 9, 1-70.

⁶⁹² Festinger L., Schachter S. et Back K. (1950, 1971), The Spatial Ecology of Group Formation, in Festinger L., Schachter S. et Back K., *Social Pressure in Informal Groups*, Palo Alto, Stanford University Press, 141-161.

dis ça ? ”, “ ouais mais attends mon [ami], c’est maintenant par la porte ou par la fenêtre même si ça [ne] te plaît pas, il faut le faire ” ». Selon le répondant C5, « [c]’est un équilibre en permanence, qu’on dit fragile. C’est vrai que des fois ça [crie]. Vu de l’extérieur, vous assisteriez des fois à des réunions chez nous, vous vous diriez “ mais attends, ils sont barjots ces gars-là, mais comment ils peuvent prendre une décision ? ”. Mais il en sort toujours une décision et c’est ça qui est intéressant, parce que les gens s’expriment ». Selon le sociétaire A6, « [o]n n’est pas à l’abri de nouvelles discussions qui peuvent être assez fortes au sein du réseau, sur les choix qui sont faits, sur les orientations qu’on prend. De toute façon, à chaque fois qu’on fait un choix, décider ça vient de céder, c’est-à-dire qu’on fait un choix pour prendre quelque chose par rapport à autre chose. On pourra toujours nous reprocher de ne pas avoir pris autre chose... Mais ça, ça fait partie de la vie, de la vie des dirigeants, ça fait partie des choix démocratiques qui sont posés que de décider d’aller prendre un chemin et de l’assumer ».

La pensée de groupe est la tendance de certains membres du groupe à ne pas exprimer d’opinions différentes ou de critiques sous pression des normes de conformité imposées par le groupe⁶⁹³. Les groupes exercent une pression sociale forte pour faire adhérer leurs membres à leurs standards⁶⁹⁴. Selon l’adhérent B2, « [p]ar les lois, les obligations..., les adhérents ont l’impression d’avoir de moins en moins de liberté. C’est plus restrictif. Aujourd’hui, il y a une sorte de pression sociale de discours tenu aux adhérents comme quoi ils n’ont “ plus le droit ” de référencer tel produit. À défaut de sanction, en cas de moins bonne performance de son activité, il pourrait lui être fait le reproche d’être sorti du cadre défini ». Concernant la venue d’adhérents qui viennent dans les points de vente de leurs pairs, l’adhérent C4 explique que « [ce n’]est pas formalisé, ce n’est pas un contrôle, il [n’]y a pas une fiche de contrôle. C’est

⁶⁹³ Choi J. N. et Kim M. U. (1999), The Organizational Application of Groupthink and Its Limits in Organizations, *Journal of Applied Psychology*, 84, 2, 297-306.

⁶⁹⁴ Kiesler C. A. et Kiesler S. B. (1969), *Conformity*, Addison-Wesley, Reading.

de façon très libre mais c'est souvent très écouté ». Il précise : « *que ce soit dans un point de vente ou dans un lieu collectif comme la centrale, quelqu'un peut parler de son expérience, etc. donc, c'est toujours très écouté* ». L'associé D7 note qu'« *il y a des visites de collègues qui peuvent aller voir le magasin en disant au collègue " écoute là t'as vu, tu devrais améliorer ça, là ça ne va pas "* ». Il y a aussi une notion de critique positive parce que dans un groupe d'indépendants les gens se disent les choses, a priori, c'est assez cash ».

Ces critiques peuvent s'exprimer sous forme de pressions. Selon Rojot⁶⁹⁵, « dans les organisations des pressions considérables s'exercent sur les membres pour qu'ils adoptent un comportement tendant vers la conformité aux normes et l'adoption des valeurs dominantes ». Pour le sociétaire A4, « *il y a des pressions mais ça reste oral* ». Selon l'associé D4, « *[il y] a des pressions quand même informelles* ». Le répondant A1 explique qu'« *[à] partir du moment où un élément fondamental est voté on doit l'appliquer que l'on ait voté contre ou pour. C'est l'effet de groupe qui doit prémunir* ». Il ajoute « *[o]n doit essayer d'aiguiller et de façon pédagogique les sociétaires avant qu'ils aillent au clash d'un contrôle ou autre* ». Au sujet des écarts d'un point de vente par rapport au concept lors d'une réunion locale, l'associé D6 explique qu'il n'y a « *pas de réelles conséquences sauf lors des [nom de la réunion locale] où le compte-rendu du [nom de la réunion locale] dit " ton magasin il a ça qui est pas fait, t'es pas au concept du réseau "* mais c'est tout [...] ça lui est dit lors des réunions ».

En cas de divergence avec un membre du groupe, Schachter⁶⁹⁶ explique que la majorité va générer des pressions afin que celui-ci rallie l'opinion générale. Si le coopérateur reste sur ses positions, il est considéré comme déviant et se retrouve mis à l'écart des échanges et finit exclu. Il s'agit d'une véritable pression au conformisme. Ce phénomène de distanciation

⁶⁹⁵ Rojot J. (2005), *Théorie des organisations*, 2^{ème} édition, Paris, Éditions ESKA. P.68

⁶⁹⁶ Schachter S. (1957), Déviation, rejet et communications, in Levy A., *Psychologie sociale, textes fondamentaux anglais et américains*, Paris, Dunod, 143-162.

sociale⁶⁹⁷ correspond à une mise à l'écart non formalisée. Cela revient à négliger de demander l'avis ou les conseils de ces personnes, de ne pas donner d'importance à leurs commentaires et de ne pas les inviter à des réunions informelles ou à des moments de la vie du groupe. Enfin, la notion d'image que le groupe se fait de lui-même va renforcer un effet « brebis galeuse » dans le sens où le comportement contre-normatif de certains membres qui peut affecter l'image du groupe va être beaucoup plus déprécié qu'un comportement équivalent d'un membre d'un exogroupe⁶⁹⁸. Enfin, l'existence réelle de ce contrôle est liée au fait qu'en cas de non-respect, le membre peut être sanctionné⁶⁹⁹, notamment par ses pairs. Selon le sociétaire A5, « *[o]n peut ne pas rentrer dans le rang pour de bonnes raisons et c'est peut-être des gens qui à terme avaient raison et peut-être que le réseau ira dans leur sens à terme. Mais souvent ces brebis sont galeuses entre guillemets. On prend le cas du magasin [de telle ville] qui est parti du réseau. Au début, il était très moteur, après il est devenu un peu à contre-courant et puis finalement brebis galeuse, il est sorti de lui-même du réseau et il s'en est mordu les doigts* ».

3.6.2.2 – Gestion des conflits selon la conception interactionniste

Un groupe trop homogène a tendance à proposer des solutions de moins bonne qualité⁷⁰⁰. Si le groupe considère les solutions proposées comme étant de très bonne qualité, alors les membres seront plus intéressés pour appliquer ces solutions performantes. Un conflit peut être source d'amélioration dans l'efficacité d'un groupe. C'est en particulier le cas dans le processus décisionnel car il permet la prise en compte de l'ensemble des points de vue et

⁶⁹⁷ Westphal J. D. et Khanna P. (2003), Keeping directors in line: social distancing as a control mechanism in the corporate elite, *Administrative Science Quarterly*, 48, 361-399.

⁶⁹⁸ Marques J. M. et Yzerbyt V. (1988), The « black sheep effect » : Judgmental extremity toward ungroup members in inter and intragroup situations, *European Journal of Social Psychology*, 18, 3, 287-292.

⁶⁹⁹ Axelrod R. (1986), An Evolutionary Approach to Norms, *The American Political Science Review*, 80, 4, 1095-1111.

⁷⁰⁰ Pitcher P. et Smith A. D. (2001), Top Management Team Heterogeneity: Personality, Power, and Proxies, *Organization Science*, 12, 1, 1-18.

notamment des avis minoritaires^{701 702}. Pour Serge Papin⁷⁰³, « [i]l faut trente ans pour construire un lien, trois mois, parfois trois jours, pour le détruire. Et la singularité des Magasins U réside dans la force de ce lien avec l'ensemble des parties prenantes ». L'expression de la démocratie implique la possibilité de conflit à travers les discussions⁷⁰⁴. Il existe deux conceptions du conflit. La première, traditionnelle, estime que le conflit est la résultante négative d'un dysfonctionnement dans la communication, l'ouverture et la confiance entre les parties. La seconde, interactionniste, considère le conflit comme une nécessité pour évoluer et innover. Dans cette perspective, un conflit fonctionnel peut même être une source de performance du groupe⁷⁰⁵.

Le conflit peut être considéré comme une prise en compte nécessaire de la diversité⁷⁰⁶. Pour mettre fin à un conflit, il existe trois possibilités de résolution : la domination (avec la « victoire » d'une partie sur l'autre), le compromis (ou le consensus) et l'intégration (le conflit constructif). Le dernier cas est le seul bénéfique car il permet à chacun de s'exprimer, de trouver des solutions aux désaccords et d'éviter des départs du réseau⁷⁰⁷. Comme l'explique Fiol⁷⁰⁸, l'intégration permet de « sortir du cadre étroit du compromis entre deux points de vue pour rechercher un nouveau point de vue intégrateur. À la différence des deux autres modes de résolution de conflit, le troisième conduit toujours à un état nouveau ». Pour le président de l'enseigne A, les situations de conflits peuvent surgir « *parce que ceux qui venaient des frondes*

⁷⁰¹ Priem R. L. et Harrison, D. A. (1995), Structured Conflict and Consensus Outcomes in Group Decision Making, *Journal Of Management*, 21, 4, 691-710.

⁷⁰² Jehn K. A. et Mannix E. A. (2001), The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance, *Academy of Management Journal*, 44, 2, 238-251.

⁷⁰³ Papin S. (2012), *Pour un nouveau pacte alimentaire*, Paris, Cherche Midi. P.24

⁷⁰⁴ Mouffe C. (1994), *Le politique et ses enjeux. Pour une démocratie plurielle*, Paris, La Découverte / M.A.U.S.S., collection « Recherches ».

⁷⁰⁵ Robbins S., Judge T. et Tran V. (2014), *Comportements organisationnels*, 16^{ème} édition, Montreuil, Pearson France.

⁷⁰⁶ Follett M.P. (1942), Constructive conflict in Metcalf H.C. et Urwick L., *Dynamic administration, The collected Papers of Mary Parker Follet*, New York, Harper & Brothers Publishers, 30-49.

⁷⁰⁷ Follett M.P. (1942), Constructive conflict in Metcalf H.C. et Urwick L., *Dynamic administration, The collected Papers of Mary Parker Follet*, New York, Harper & Brothers Publishers, 30-49.

⁷⁰⁸ Fiol M. (2005), Mary Parker Follett : le contrôle pour penser, in Bouquin H., *Les grands auteurs en contrôle de gestion*, Cormelles-le-Royal, Éditions EMS, 253-281. P.270

n'étaient pas sur la même longueur d'onde que le reste du réseau sur le fondement même du projet ». Ce coopérateur explique l'origine de conflits qui peuvent surgir « [o]n a des gros et des petits donc il y a des discussions de gros et de petits. Alors arriver à trouver le grand écart... Le problème qui est à régler là-dedans c'est le problème de l'équité et de l'égalité. Les sociétaires confondent souvent coopérative équitable avec coopération égalitaire ». Selon le sociétaire A1, « [c]'est une spécificité du réseau A, la fronde. Donc, notamment au conseil de réseau dont je fais partie, nous avons clairement des groupes de magasins qui, hors du cadre de l'ordre du jour, vont nous demander [...] pendant deux heures de rester sur un développement de tel ou tel article qui a été voté et où ils vont essayer de nous démontrer, nous convaincre du contraire ou du bien-fondé ou du mal-fondé de telle ou telle décision pour que ça redescende après au niveau des [instances locales] et que ce soit remis à décision ou autre. Et des fois ça fonctionne ». Le sociétaire A5 complète : « il y a même eu des cas avec des médiations nationales de magasins par exemple frondeurs entre guillemets qui étaient une trentaine, il y a eu un représentant [...] [pour] faire évoluer une règle, l'améliorer, l'aménager ». Selon l'adhérent B4, « [c]'est normal, ça fait avancer les choses. On ne peut pas forcément être d'accord. Là il y en a en ce moment au niveau du groupement mais ce n'est pas pour faire tomber des têtes, mais sur la façon de fonctionner et la transparence. Parce qu'aujourd'hui on est incapable de dire [nom du groupement], quel est son résultat global. Donc, nous, on aimerait bien savoir où ça va ». Pour l'associé D4 « [c]hez [le réseau D], quasiment pas. [...] C'est vraiment très exceptionnel si vous avez ça chez [le réseau D] ». Le comportement des coopérateurs dits frontistes peut être très variable. Selon le sociétaire A5, dans une situation donnée, « des [frondeurs] venaient à toutes les réunions et avaient à cœur de se faire entendre. Mais ce n'est pas gênant, bien au contraire, il vaut mieux ça, moi je préfère ça plutôt que des gens qui sont en contradiction et qui ne se fassent pas entendre et qui s'isolent. C'est plus dangereux ».

3.6.3 – Synthèse du processus du contrôle informel

Ce processus comporte deux aspects, le contrôle social et le consensus (voir tableau 3.6) :

Décentralisation	Dimensions
Recherche de consensus	Convaincre sans contraindre
Contrôle social	Actions individuelles : entre conseils, suggestions et pressions Dans la gestion des conflits selon la conception interactionniste

Tableau 3.6 - Management du processus du contrôle informel

3.7 – Processus de solidarité

Les réseaux de commerce coopératif et associé font partie de l'économie sociale et solidaire. À l'inverse des organisations succursalistes ou franchisées, elles sont créées par des personnes morales ou physiques dans le but de répondre à leurs projets et besoins collectifs⁷⁰⁹. Cette branche de l'économie rassemble des organisations qui partagent « [d]es valeurs, [d]es principes d'action et [d]es pratiques de démocratie et de solidarité »⁷¹⁰. Plus précisément, les réseaux de commerce coopératif et associé relèvent de l'économie sociale, au même titre que les autres formes de coopératives, les mutuelles et les associations. « Ces groupements de personnes visent à satisfaire des attentes collectives, fonctionnent sur la base de l'engagement volontaire et selon des principes démocratiques et solidaires »⁷¹¹. En effet, la solidarité entre les membres est au fondement des organisations de l'économie sociale, même si les coopératives ne relèvent pas de l'économie solidaire en tant que telle⁷¹². Ainsi, l'économie sociale tente d'organiser, dans une optique d'objectifs communs et de réciprocité, l'action collective de membres d'une organisation, sans prétendre que ceux-ci soient moralement plus vertueux que d'autres⁷¹³. Selon Paugam⁷¹⁴, « il ne peut exister de société humaine sans solidarité entre ses membres ».

La solidarité est un terme d'essence juridique qui revêt des significations très diverses selon l'usage qui en est fait⁷¹⁵. L'écueil principal tient à penser que la solidarité est une vertu sociale désintéressée, assimilable à de la générosité ou à de la charité. Son étymologie latine

⁷⁰⁹ Draperi J.-F. (2014), *Comprendre l'économie sociale, fondements et enjeux*, Paris, Dunod.

⁷¹⁰ Amintas A., Gouzien A. et Perrot P. (2005), *Les chantiers de l'économie sociale et solidaire*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes. P.23

⁷¹¹ Draperi J.-F. (2009), *L'économie sociale : Utopies, Pratiques, Principes*, Montreuil, Presses de l'économie sociale. P.12

⁷¹² Jeantet T. (2016), *Économie sociale : la solidarité au défi de l'efficacité*, La documentation Française, Paris.

⁷¹³ Draperi J.-F. (2014), *Comprendre l'économie sociale, fondements et enjeux*, Paris, Dunod.

⁷¹⁴ Paugam S. (2007), *Repenser la solidarité*, Paris, Presses Universitaires de France. P.949

⁷¹⁵ Blai M.-C. (2008), La solidarité, *Le Télémaque*, 1, 33, 9-24.

« *solidus* » renvoie au fait de « former un tout »⁷¹⁶. Selon la définition du dictionnaire de l'Académie française (1832-5)⁷¹⁷, il s'agit d'un « engagement par lequel deux ou plusieurs personnes s'obligent les unes pour les autres, et chacune pour toutes, s'il est nécessaire ». L'usage du terme de solidarité est actuellement employé dans de nombreux contextes avec une évolution vers les « droits à », ce qui engendre la perte de sens de la notion de devoirs et donc de responsabilité réciproque. Or, d'après Peretti⁷¹⁸, « se rendre solidaire - se solidariser - c'est s'unir, faire cause commune ». Selon Comte-Sponville⁷¹⁹ « faire preuve de solidarité [...], c'est agir en faveur de quelqu'un dont on partage les intérêts : en défendant les siens, vous défendez aussi les vôtres ; en défendant les vôtres, vous défendez les siens ». L'auteur ajoute qu'« être généreux, c'est renoncer, au moins en partie, à ses intérêts. Etre solidaire, c'est les défendre avec d'autres ». Par solidarité, il est possible de comprendre « un pour tous, tous pour un », selon l'expression des Mousquetaires d'Alexandre Dumas, nom choisi par l'un des plus célèbres groupements de commerce associé. La notion de solidarité revêt donc une dépendance réciproque⁷²⁰. Elle se distingue de la notion de générosité telle que définie par Comte-Sponville⁷²¹ et se rapproche de la notion de don proposée par Mauss⁷²², qui implique une relation de dépendance réciproque. Ainsi, elle contribue à limiter les conflits entre les acteurs. Ce caractère est d'ailleurs au cœur de la notion de solidarité car, parce que chaque membre prend soin de son point de vente et participe à la vie collective, le réseau et sa marque sont plus

⁷¹⁶ Faucoup Y. (2012), La Solidarité, simple valeur morale ou exigence de la République ?, *La revue française de service social*, 247, 4, 130-137.

⁷¹⁷ Académie française (1832-5b), *Dictionnaire de l'Académie française*, définition de solidarité, 6^{ème} édition - Disponible sur <http://atilf.atilf.fr/dendien/scripts/generic/cherche.exe?11;s=2790897735;;>, 2, 754 (consulté le 24 février 2015).

⁷¹⁸ Peretti J.-M. (2014), Tous solidaires, un impératif pour les organisations in Peretti J.-M. *et al.*, *Tous solidaires, les meilleures pratiques par 91 professionnels*, Paris, Eyrolles, 15-22. P.15

⁷¹⁹ Comte-Sponville A. (2013), *Dictionnaire philosophique*, 4^{ème} édition, Paris, Presses Universitaires de France. P.937

⁷²⁰ Draperi J.-F. (2014), *Comprendre l'économie sociale, fondements et enjeux*, Paris, Dunod.

⁷²¹ Comte-Sponville A. (2013), *Dictionnaire philosophique*, 4^{ème} édition, Paris, Presses Universitaires de France. P.937

⁷²² Mauss M. (1925), *Essai sur le don* (édition de 2012), Paris, Presses Universitaires de France. P.39

puissants. Cette conception est en écho de la théorie du lotissement⁷²³ selon laquelle la « performance de l'un et la performance de l'autre profitent à la performance d'ensemble, et donc au bien commun ». Pour l'ancien président de la Fédération du Commerce coopératif et Associé, Guy Leclerc, cité par Choukroun⁷²⁴ « la solidarité est la valeur la plus importante, c'est le pilier du système. Elle s'applique à tous les niveaux : respect de l'enseigne, des associés et des magasins ; mise en commun des moyens afin que chacun puisse en bénéficier : achat, marketing, communication, financement du réseau, logistique et systèmes d'information pour permettre aux réseaux d'être plus performants ».

Durkheim⁷²⁵ distingue deux formes de solidarité dans son approche sociologique du travail. La première se retrouve au sein des sociétés « traditionnelles » qui présentent une forte intégration et une importante cohésion en raison d'une grande homogénéité socio-culturelle et d'une grande conformité aux normes. Pour l'auteur, les membres de ce type de groupe agissent par « solidarité mécanique ». Durkheim⁷²⁶ oppose cette forme aux sociétés dites modernes, marquées par un phénomène d'individualisation ou de distanciation par rapport à la société et au groupe d'appartenance. Cela se traduit par une spécialisation et une complémentarité des tâches qui aboutissent à une coopération nécessaire, c'est-à-dire à une interdépendance. Pour Durkheim⁷²⁷, il s'agit d'une « solidarité organique », contractuelle et coopérative, avec des droits et des devoirs. La cohésion dans ce cas est moins naturelle et reste plus complexe à

⁷²³ Roche L. (2016), *La théorie du lotissement*, Fontaine, PUG.

⁷²⁴ Choukroun M. (2013), *Le commerce associé, Entreprendre autrement pour réussir, sous la direction de la FCA (Fédération des enseignes du Commerce Associé)*, Paris, Éditions Dunod. P.36

⁷²⁵ Durkheim E. (1893), *De la division du travail social*, édition électronique réalisée par Tremblay J.-M. à partir de la huitième édition, Paris, Les Presses universitaires de France - Disponible sur http://classiques.uqac.ca/classiques/Durkheim_emile/division_du_travail/division_travail_1.pdf (consulté le 16 février 2015).

⁷²⁶ Durkheim E. (1893), *De la division du travail social*, édition électronique réalisée par Tremblay J.-M. à partir de la huitième édition, Paris, Les Presses universitaires de France - Disponible sur http://classiques.uqac.ca/classiques/Durkheim_emile/division_du_travail/division_travail_1.pdf, (consulté le 16 février 2015).

⁷²⁷ Durkheim E. (1893), *De la division du travail social*, édition électronique réalisée par Tremblay J.-M. à partir de la huitième édition, Paris, Les Presses universitaires de France - Disponible sur http://classiques.uqac.ca/classiques/Durkheim_emile/division_du_travail/division_travail_1.pdf, (consulté le 16 février 2015).

atteindre. Selon lui, on passe d'une forme de solidarité à une autre. Bourgeois⁷²⁸, premier président de la Société des Nations et prix Nobel de la Paix en 1920, rapproche la notion de solidarité du « quasi-contrat » dans la mesure où chaque individu profite des efforts et des services des autres. L'évaluation du passif et de l'actif des services échangés engendre l'idée que chaque homme est débiteur d'une dette envers la société. Ainsi, Bourgeois⁷²⁹ légitime la notion de sanctions et atteste que la solidarité augmente les forces et le développement d'un groupe. Le caractère égalitaire dans la prise des décisions des structures collectives⁷³⁰ et la notion de réciprocité⁷³¹ sont indispensables à l'expression de la solidarité. Celle-ci peut prendre les formes suivantes : « mutualisation des risques, mise en commun des produits de l'activité, constitution d'une épargne commune, échanges réciproques, etc. »⁷³². La solidarité inclut les normes comportementales contribuant à coopérer au-delà des lacunes des exigences structurelles⁷³³. Ainsi, elle contribue à améliorer la communication au sein d'un réseau⁷³⁴, au maintien de relations efficaces et renforce l'efficacité d'un réseau en multipliant les échanges entre les membres d'un réseau de points de vente⁷³⁵. Pour Gide et Rist⁷³⁶, « les coopératives réalisent la solidarité en faisant participer tous les membres de la société à la bonne fortune ».

La solidarité au sein des coopératives de commerçants peut s'exprimer soit de manière centralisée *top-down* (de la tête de réseau vers les coopérateurs), soit de manière décentralisée

⁷²⁸ Bourgeois L. (1896), *Solidarité*, Bibebook - Disponible sur <http://www.bibebook.com/bib/solidarit%C3%A9> (consulté le 24 février 2015).

⁷²⁹ Bourgeois L. (1896), *Solidarité*, Bibebook - Disponible sur <http://www.bibebook.com/bib/solidarit%C3%A9> (consulté le 24 février 2015).

⁷³⁰ Collette C. et Pigé B. (2008), *Économie sociale et solidaire : gouvernance et contrôle*, Paris, Dunod.

⁷³¹ MacNeil I. R. (1980), *The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations*, New Haven, Yale University Press.

⁷³² Draperi J.-F. (2014), *Comprendre l'économie sociale, fondements et enjeux*, Paris, Dunod. P.7

⁷³³ Manolis C., Gassenheimer J. B. et Winsor R. D. (2004), The moderating effect of solidarity as conduct: A theoretical and empirical perspective, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12, 3, 48-60.

⁷³⁴ Atuahene-Gima K. et Murray J. Y. (2007), Exploratory and exploitative learning in new product development: A social capital perspective on new technology ventures in China, *Journal of International Marketing*, 15, 2, 1-29.

⁷³⁵ Strutton D., Pelton L. E. et Lumpkin J. R. (1995), Psychological climate in franchising system channels and franchisor-franchisee solidarity, *Journal of Business Research*, 34, 2, 81-91.

⁷³⁶ Gide C. et Rist C. (1922), *Histoire des doctrines économiques depuis les physiocrates jusqu'à nos jours*, 4^{ème} édition, Paris, Sirey. P.715

de type *bottom-up* (des associés vers la tête de réseau) ou soit de manière horizontale (entre coopérateurs). Ce travail de recherche a permis d'identifier six types de solidarité qu'il convient d'étudier.

3.7.1 – Solidarité économique

Il est nécessaire d'avoir des volumes suffisamment importants afin de mieux négocier auprès des différents fournisseurs de dimension régionale, nationale ou internationale. La négociation nécessite une grande technicité avec des salariés dits permanents ou des coopérateurs formés pour cela. Comme l'explique l'adhérent B4, « *si moi je devais négocier contre Coca ou Pernod-Ricard, je n'irai peut-être pas au bout comme eux. Ça se négocie au demi-point près sur le volume* ». La coopérative permet ainsi d'offrir la meilleure négociation tarifaire possible⁷³⁷.

Cela implique, à l'instar des membres de coopératives agricoles qui doivent livrer tout ou partie de leur production⁷³⁸, que les commerçants coopérateurs doivent acheter tout ou partie de leurs produits à la coopérative. L'adhérent C3 explique que « *90 ou 80 % de nos achats sont sur la centrale* ». Cette fourchette est confirmée par l'associé B1 qui ajoute « *j'ai signé dans un groupement, je dois acheter au maximum au groupement* ». Selon le répondant D6, « *il n'y a pas de quota à respecter mais le fait de passer en centrale c'est moins cher et uniformisé en matière de qualité* ». L'associé D5 explique « *plus on va travailler ensemble, moins ça coûtera cher à tout le monde. Parce que plus vous massifiez les achats, moins ça coûte* ». Le développement individuel va aussi permettre de bénéficier au réseau d'appartenance. Comme l'explique le président du réseau A, « *ils font un premier essaimage, puis un deuxième et ils arrivent à mailler un territoire, à bien occuper un territoire par des essaimages, donc par une*

⁷³⁷ Meier O. (2006), Comment les groupements de distributeurs indépendants s'adaptent à la globalisation : une lecture du mouvement E.Leclerc, *Décisions Marketing*, 43-44, 175-190.

⁷³⁸ Österberg P. et Nilsson J. (2009), Members' perception of their participation in the governance of cooperatives: the key to trust and commitment in agricultural cooperatives, *Agribusiness*, 25, 2, 181-197.

implantation de leurs magasins et de leur enseigne, du coup, c'est bon pour tout le monde. C'est bon pour eux parce que économiquement, ils se consolident dans leur territoire mais c'est bon pour le développement du réseau et de ses partenaires ».

En suivant les exemples des réseaux capitalistes, les coopératives de commerçants se sont dotées de véritables services centraux afin de réaliser des économies. Le président du groupement C explique que *« c'est parce que vous renforcez l'outil collectif que vous permettez à chacun, à chaque copropriétaire, chaque cosociétaire d'en être satisfait »*. L'adhérent C7 illustre : *« [e]n ayant démarré par des prospectus de magasin, on s'est vite aperçu qu'il y avait une économie d'échelle au niveau des négociations des produits et au niveau des négociations des prospectus »*. Il ajoute que *« s'il n'y avait pas eu d'économie d'échelle, on n'aurait pas fait, on continuerait toujours et on pourrait avoir des prospectus qui soient plus adaptés d'ailleurs à notre magasin. Il y a quand même des avantages et des inconvénients. Mais l'un dans l'autre, c'est quand même des économies... »*. L'adhérent C1 complète : *« [l]a communication nationale est quand même respectée à 99 % aujourd'hui »* car *« on n'a pas les moyens aujourd'hui en magasin de négocier des conditions aussi fortes si on voulait faire [notre] propre prospectus magasin »*. Cela a conduit à la mise en place de centrales d'achat, de systèmes logistiques, de services informatiques pour gérer les achats, les stocks et les ventes, d'élaborer des campagnes de communication de grande envergure en mutualisant les coûts⁷³⁹, etc. Pour le président du réseau D, *« il faut entreprendre une espèce de double mouvement, à la fois centripète, c'est-à-dire centralisateur pour les moyens et un mouvement centrifuge, pour les magasins. [...] Ce qui ne s'oppose pas à rendre plus autonomes les magasins. C'est-à-dire des outils plus forts, plus puissants, plus productifs au service de magasins plus compétitifs »*. D'après le sociétaire A1, *« on essaie de beaucoup se tourner vers les services [de l'enseigne] qui sont déjà développés et les solliciter au maximum avant d'aller voir en externe ce qui se*

⁷³⁹ Filser M. et Paché G. (2008), La dynamique des canaux de distribution, Approches théoriques et ruptures stratégiques, Revue française de gestion, 182, 2, 109-133.

passse ». Il ajoute que le réseau A « *étant reconnu S.A. coopérative pouvant faire de la formation, ce qui fait que du coup on a demandé aux sociétaires d'y regrouper l'ensemble de leur budget* ». Selon l'adhérent C7, « *[a]près tout est fait dans notre organisation, qu'elle soit au niveau du mouvement national, centrale d'achat, centrale régionale pour être au service du magasin et on ne met pas en place une structure si elle n'apporte pas un avantage au magasin en terme de coût. Quand on augmente la centrale, faut qu'elle soit avantageuse pour les coûts qui sont appliqués à la centrale* ».

Le fonctionnement d'un groupement a un coût. L'adhérent C5 note « *on paie des cotisations pour le fonctionnement des outils régionaux et nationaux* ». Selon A1, « *[ç]a a un coût politique. Un conseil de réseau, ce n'est pas gratuit. Le fait que tout le monde se réunisse. Un conseil d'administration, ça vaut cher aussi. Une décision politique, derrière il y a un coût aussi* ». D'après l'associé D7, ces coûts peuvent être bénéfiques pour les autres coopérateurs. D7 note que « *les cotisations, elles ont aussi un poids de solidarité parce que le plus gros paie une cotisation qui sans doute va faciliter le plus petit, [...] c'est une répartition des choses* ».

La tête de réseau peut aussi intervenir pour aider la mise en place de nouveaux projets émanant de coopérateurs. Comme l'explique l'adhérent C5 à propos du projet de Drive, « *nous on a été là pour apporter les solutions qu'il fallait apporter, nationales, etc. qui permettent de rebondir derrière* ». Il ajoute « *on avait un budget, on avait un plan d'actions, on avait [un adhérent] qui s'en occupait et c'est parti. Il a fait son premier test. Il l'a fait chez lui dans son magasin. On a financé les développements qui étaient des développements interdépendants c'est-à-dire qui allaient correspondre à la collectivité. Et à partir de là, il a mis en route et après ça a essaimé des petits* ».

De manière ponctuelle, d'après le répondant D6, les différents réseaux peuvent encourager à commander tel ou tel produit en leur disant « *voilà, si vous achetez tel truc, on peut obtenir tel prix et plus il y a de magasins, mieux c'est* ».

Les coopérateurs peuvent également se porter assistance entre eux. Par exemple, pour des opérations événementielles, certaines ruptures de stock peuvent survenir et comme l'explique D1, « *dès qu'il y en a un qui a besoin de quelque chose, on s'appelle, il y a des échanges de marchandises* ». Dans ce cas, il s'agit d'entraide informelle entre pairs avec des reventes de produits au « *prix d'achat centrale* ».

Des synergies se manifestent aussi avec la mise en commun de différents fournisseurs. L'associé D3 explique « *si on a une offre locale qui marche, on dit au niveau [des réunions locales] que cela peut fonctionner et ça peut remonter aux centrales* ». Le sociétaire A4 complète « *[o]n est en relation avec les services achats du réseau A. D'ailleurs, il y a deux mois il y en a un qui est venu, avec qui j'avais travaillé dans le magasin et il m'a demandé conseil pour les nouveautés, quelque chose comme ça et je lui ai dit les produits, les gammes qu'il faudrait effectivement référencer au niveau des plateformes* ».

La faible rémunération du capital se retrouve dans la puissance du réseau et la mise en place d'une solidarité économique (voir tableau 3.7), qu'il s'agisse des économies d'échelle, des compétences auxquelles l'associé a accès et des effets d'enseigne⁷⁴⁰.

Centralisation	Décentralisation
Meilleures conditions d'achats (<i>top-down</i>)	Achats majoritaires auprès de la centrale (<i>bottom-up</i>)
Mise en place de services centraux (<i>top-down</i>)	Utilisation des services centraux (<i>bottom-up</i>)
Aides au lancement de nouveaux projets (<i>top-down</i>)	Paiement de cotisations (<i>bottom-up</i>)
Avantages ponctuels (<i>top-down</i>)	Entraide entre pairs (horizontal) Partage des fournisseurs (horizontal et <i>bottom-up</i>)

Tableau 3.7 - Management de la solidarité économique

⁷⁴⁰ Souilleaux A. (2013), La double qualité du commerçant au sein d'un « groupement du commerce associé », *Gazette du Palais*, 26, 7-13.

3.7.2 – Solidarité juridique

Les enseignes sont à la recherche d'une plus grande densité et stabilité de leur réseau et donc d'une plus grande puissance économique. Selon le président du groupement C, « *la coopérative n'a pas de capital, n'a pas d'ossature permanente autre que l'apport de ses membres en industrie et en peu de capital. En plus, ce n'est pas un centre de profit donc elle ne peut pas avoir la structure de capital et au fur et à mesure que vous enlevez ses membres, vous enlevez sa capacité de se recautionner et la capacité elle-même d'engager des dépenses* ». L'intérêt individuel passe par la survie du groupe dans sa lutte avec d'autres équipes⁷⁴¹. Selon l'adhérent C6, « *c'est la coopérative qui réalise l'investissement. [Celui-ci] est cautionné par les propriétaires de magasins* ». Si certains magasins partent entre-temps du réseau, le président du groupement C précise qu'ils restent redevables « *mais la coopérative, celle qui a engagé la dette, elle se retrouve avec 40 % de chiffre d'affaires ou 30 % de chiffre d'affaires en moins. Et alors, elle va se mettre en liquidation, le temps de réclamer aux autres qui se sont répartis la chose, et donc elle est morte* ». La modification des conditions, législatives en particulier, peut permettre à des membres de sortir de la coopérative librement alors qu'ils sont liés par un contrat dont l'efficacité est rendue caduque. Ce comportement égoïste est considéré comme de l'opportunisme⁷⁴². Afin de renforcer les liens entre la coopérative et ses membres pour éviter cette situation, certaines coopératives vont mettre en place des chartes et des contrats de durées variables et notamment à long terme, entre quinze et trente ans⁷⁴³. L'associé D1 parle d'un « *engagement d'une durée de sept ans* » et selon le répondant C6 « *ce qui fait la force du modèle [nom du réseau C], c'est que les hommes signent un contrat d'adhésion à une*

⁷⁴¹ Fama E. (1980), Agency Problems and the Theory of the Firm, *Journal of Political Economy*, 88, 288-307.

⁷⁴² Williamson O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-trust Implications, a Study in the Economics of Internal Organization*, Free Press, New York.

⁷⁴³ De Gramont D., Tessler J.-F., Ferrier D. et Namade N. (2011), Les pratiques de la grande distribution alimentaire, *Cahiers de droit de l'entreprise*, 2, 9-18.

philosophie dans une association. Ce contrat, il est d'un an renouvelable ». Au sein de ces outils, on trouve le droit de préemption en cas de retrait⁷⁴⁴, l'offre préalable de vente, la prise systématique de parts sociales dans les sociétés adhérentes avec des promesses de vente aux conditions préétablies⁷⁴⁵, des clauses de non-réaffiliation à une autre enseigne, des clauses prévoyant un droit d'entrée payable à la sortie⁷⁴⁶, etc. L'idée est de sécuriser au maximum le réseau avec cet arsenal juridique, en dissuadant dans un premier temps le commerçant de la revente de son point de vente à un concurrent, et de faire appliquer un caractère indemnitaire, dans un second temps⁷⁴⁷. Selon l'adhérent C7, « *il n'y a pas de contrat, ils sont persuadés qu'on a un contrat de 25 ou 30 ans, c'est pas ça, c'est qu'on a l'obligation, c'est pas une amende, faut pas dire ça comme ça, c'est pas un bon mot, mais on se doit d'avoir une indemnité si on part. Je peux vous dire que l'indemnité on peut la payer facilement, il n'y a pas de problème* ».

La signature de ces chartes et contrats est fortement encouragée. D'après le sociétaire A1, « *on est tous actionnaires de la S.A. en tant que sociétaires et la S.A. a une part dans chaque société de [notre réseau]* ». Cette part sociale permet une certaine transparence en termes d'informations. Une fois la durée du contrat atteinte, « *après on a des contrats signés quand même avec l'enseigne. Donc, moi 15 ans, j'y suis déjà et après je repars tous les ans* » note l'adhérent B4.

De manière décentralisée, certains coopérateurs ont renforcé leurs liens entre eux. Il s'agit du système de parrainage qui peut consister en un accompagnement moral, technique et financier. Dans ce cas, ils peuvent prendre des actions de la société d'exploitation du point de

⁷⁴⁴ Baron M.-L. (2007), Defining the Frontiers of the Firm through Property Rights Allocation: The Case of the French Retailer Cooperative Leclerc, *Review of Social Economy*, 65, 3, 293-317.

⁷⁴⁵ Albert F. (2010), Les mécanismes conventionnels de protection des réseaux de distribution alimentaire sont-ils anticoncurrentiels ?, *La Semaine Juridique Entreprise et Affaires*, 43, 27-31.

⁷⁴⁶ De Gramont D., Tessler J.-F., Ferrier D. et Namade N. (2011), Les pratiques de la grande distribution alimentaire, *Cahiers de droit de l'entreprise*, 2, 9-18.

⁷⁴⁷ Héraïl M. (2009), L'efficacité des clauses pénales en cas de rupture anticipée de l'engagement d'activité, *Bulletin Joly Sociétés*, 4, 389-396.

vente et bénéficiaire d'un « pacte de préférence » ou « offre prioritaire de vente »⁷⁴⁸. Cela consiste en cas de vente de la société à la proposer prioritairement aux actionnaires bénéficiaires du pacte. Cela est particulièrement le cas au sein du réseau E.Leclerc. D'après Michel-Edouard Leclerc ⁷⁴⁹ « [n]os adhérents [...] ont signé entre eux des pactes d'actionnaires garantissant qu'en cas de transmission, les magasins resteraient de préférence dans le groupe. Bref, nous avons renforcé nos liens de solidarité. [...] Les commerçants indépendants ne restent liés entre eux et attachés à leur enseigne que parce qu'ils y trouvent leur compte. Et c'est mon rôle de veiller à cet équilibre permanent entre la stratégie collective qui fait la force de l'enseigne et l'intérêt local de nos adhérents ».

Ces différents outils juridiques signés et acceptés de part et d'autre doivent permettre de mettre en œuvre une véritable solidarité juridique (voir tableau 3.8) ou contractuelle⁷⁵⁰. Selon l'adhérent C5, « pour nous, le fait d'avoir des contrats, c'est une protection. C'est les deux. C'est une protection de l'enseigne mais c'est aussi une protection de l'adhérent. Donc, un contrat est nécessaire ». « Mais ce n'est pas des contrats qu'on a entre nous, c'est une collaboration, c'est une protection commune » note le répondant C7.

Centralisation	Décentralisation
Prise de parts sociales (<i>top-down</i>)	Prise de parts sociales (horizontal)
Droit de préemption, clauses contractuelles (<i>top-down</i>)	Pacte d'actionnaires ou pacte de préférence horizontal)

Tableau 3.8 - Management de la solidarité juridique

⁷⁴⁸ Carluet-Lossouarn F. (2008), *Leclerc : enquête sur un système*, Rennes, Éditions Bertrand Gobin.

⁷⁴⁹ Leclerc M.-E. (2004), *Du bruit dans le Landerneau*, Paris, Albin Michel. P.129

⁷⁵⁰ MacNeil I. R. (1980), *The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations*, New Haven, Yale University Press.

3.7.3 – Solidarité politique

La participation à la vie organisationnelle d'une coopérative peut s'effectuer au sein d'instances statutaires ou non, au niveau national, régional ou local⁷⁵¹. Jean Leroyer, associé de Système U⁷⁵², explique que « le dernier mot vient toujours au réseau, autrement dit au travers du conseil d'administration ou de l'assemblée générale [...]. On est à la fois patron de PME au travers de nos magasins et en même temps on est acteur des orientations politiques et stratégiques du groupement ». Il ajoute que « pour avoir ces rênes en main, il faut s'impliquer dans la vie du groupement ».

De manière centralisée, certaines décisions sont prises par des organes centraux tels que le conseil d'administration, le directoire ou le conseil de surveillance. « *[i]ls ne peuvent pas nous demander notre avis forcément. Moi je suis pour, mais après ils ne peuvent pas demander l'avis à chacun. Ce n'est pas possible* » note le répondant B3. L'adhérent C5 explique que les discussions peuvent être vives au sein des organes politiques et générer des désaccords. Toutefois, il ajoute qu'« *à un moment donné, si la majorité est favorable, il faut se rallier. Faut pas faire du négatif, pour du négatif* ». D'après lui, « *chacun a ses idées, chacun est un vrai chef d'entreprise, chacun a une position ou des groupes ont des positions différentes, il faut trouver la synthèse de ça et faire avancer les choses même avec des gens qui sont contre et que ça marche. Alors après vous avez celui qui est chez lui, il n'a peut-être pas envie de faire ce qu'on a décidé à Paris, eh bien, il le fera ou il ne le fera pas* ». Comme l'explique l'adhérent B4, « *après on reste [nom du groupement], on est obligé d'accepter [...] des décisions qui sont prises en haut dont on n'a pas forcément les tenants et les aboutissants* ». À propos de l'alliance

⁷⁵¹ Barraud-Didier V., Henninger M.-C. et Triboulet P. (2014), La participation des adhérents dans leurs coopératives agricoles : une étude exploratoire du secteur céréalier français, *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 62, 1, 125-148.

⁷⁵² Leroyer J. (2010), Intervention lors de la conférence du salon des entrepreneurs *Ils ont réussi dans la franchise et le commerce associé !* - Disponible sur <http://www.salondesentrepreneurs.com/paris/podcasts/video/ils-ont-reussi-dans-la-franchise-et-le-commerce-associe-122/> (consulté le 30 octobre 2014).

entre l'enseigne B et une autre enseigne, *« là on n'a pas notre mot à dire. Bien ou pas bien... Après on a voté pour une équipe dirigeante. Si à chaque fois qu'ils doivent prendre une décision, il faut qu'ils invitent tout le monde, ça ne se ferait pas »* selon l'associé B1. Comme l'explique le président du réseau D, à propos de l'alliance de son réseau avec une autre enseigne, *« il y a des choses pour lesquelles on n'a pas mandat. Mais nouer une alliance qui va favoriser les achats, on a mandat »* et d'expliquer *« au départ, c'était une décision d'un très petit comité »* et *« après on est allé élargir à tous les administrateurs »*.

Certaines fois des décisions n'ont pas de caractère contraignant. Par exemple, des fournisseurs peuvent être déréférencés plusieurs mois ex : Lactalis par le réseau E.Leclerc en 2011) ou définitivement ex : Sanoflore, par le réseau Biocoop, à la suite de son rachat par L'Oréal). Dans ce cas, la commission « produits » informe le conseil d'administration qui valide ou non la décision de ne plus distribuer les produits de l'entreprise. En l'occurrence, cette décision n'avait pas un caractère obligatoire mais comme l'explique le sociétaire A1, *« c'était plus un choix stratégique. C'est l'intérêt de tout le monde de suivre une décision stratégique parce qu'après, c'est l'image du réseau, et quand 98 % des sociétaires déréférencent un produit pour des raisons stratégiques/politiques et qu'on ne le fait pas, on s'expose aux médias. Et les médias, il leur faut un ou deux magasins pour faire une généralité. D'où le risque aussi de jouer ou de ne pas jouer le jeu du réseau »*. Le fait d'être élu implique un certain statut auprès des autres coopérateurs et donc un rôle d'exemple. Comme l'explique l'associé D1, *« [ç]a me coûte la mise en place de tous les concepts, de tout ce qui se passe parce que je suis animateur de [l'instance locale], parce que je me suis engagé. Aujourd'hui je le fais. Après des fois, je sais que ça ne marchera pas mais je le fais quand même pour dire aux autres »*.

De manière intermédiaire entre les structures nationales et locales, peuvent exister des instances régionales. Selon le sociétaire A1, *« [l]e [nom de l'instance régionale] où se retrouvent tous les responsables [locaux et régionaux]. Donc, c'est là où l'on travaille tous les*

sujets politiques. On peut aborder quelques problèmes techniques quand ils sont liés au politique. Ça peut être le lieu aussi de critiquer de temps en temps les lettres de missions de techniques qui ne respectent pas les vues politiques ». Il ajoute « [p]endant les [nom de l'instance régionale], on remonte les informations qu'on a collecté en [nom de l'instance locale] et on refait redescendre, pareil des informations et des travaux à aborder avec les sociétaires ».

De manière décentralisée, la solidarité politique amène les associés à se rendre à des réunions lors desquelles il y a des décisions à prendre au niveau local, régional ou national. *« Il y avait un conseil d'administration de la région où j'étais aussi et des fois bon, on décidait justement du prix de vente d'un magasin, du prix de rachat, ça passait en commission. Donc là, c'est des décisions extrêmement importantes. On [ne] peut pas laisser ça à un permanent »* souligne l'adhérent B4. Les assemblées générales permettent de définir les grandes orientations du réseau. *« Sur une cause qui est noble et qui est importante pour le mouvement, la plupart du temps, tout le monde se met d'accord, parce qu'il sait que c'est dans l'intérêt du mouvement et donc de soi-même, c'est ça. Il faut bien faire le distinguo, l'intérêt du mouvement est notre intérêt la plupart du temps »* note l'adhérent C7.

Selon la structure du réseau, elles peuvent se tenir au niveau national et sur le plan régional. Le principe « un homme, une voix » consacre le caractère égalitaire de tous les associés dans le processus de décision de leur groupement. Quel que soit leur chiffre d'affaires ou le nombre de magasins qu'ils possèdent, la qualité de membre est supérieure à la notion de capital⁷⁵³. L'adhérent C5 explique *« [c]'est un homme, une voix. Dans toutes les décisions il sera considéré de la même façon. Ce n'est pas la puissance qui fait la différence ». « On est adhérent intuitu personae, ce n'est pas le magasin, c'est l'adhérent et c'est “ un homme, une voix ”, s'il a deux magasins, c'est une voix, c'est pas deux. Et donc toutes les décisions se*

⁷⁵³ Souilleaux A. (2013), La double qualité du commerçant au sein d'un « groupement du commerce associé », *Gazette du Palais*, 26, 7-13.

prennent d'une manière collégiale. Alors évidemment, il faut les préparer les décisions. [II] y a toujours un groupe de travail qui va essayer d'entendre les réflexions de chacun » précise l'adhérent C7. Une fois que les décisions sont validées, elles peuvent rapidement être mises en place par la quasi-totalité des coopérateurs, en raison de leur implication dans la participation aux débats et au vote. Au niveau local, de nombreuses réunions se tiennent en centrale régionale ou dans un point de vente. Elles permettent d'échanger, de collaborer et d'adapter la politique du réseau aux spécificités locales. Selon le sociétaire A3, la réunion locale « *c'est le lieu de discussion politique mais il y a aussi des remontées sur les soucis techniques, problèmes de logistique, etc.* ». « *Toute la communication qui est faite entre la tête et le réseau, elle passe par le niveau des [réunions locales], où on redonne de l'information* » note l'associé D1.

Le partage de l'information est à la base de l'engagement et de la motivation des individus⁷⁵⁴. Selon le président du réseau A, « *c'est dans l'ADN du réseau, la transparence sur tout. Les magasins partagent tout alors je ne dis pas [que] tous partagent tout parce qu'il y en a qui restent sûrement un peu en retrait sur ce point-là, mais la grande majorité des magasins sont ouverts* ». Le sociétaire A1 souligne qu'« *on ne peut pas vivre le réseau correctement en le vivant en tant que client si on ne participe pas à la vie politique et technique du réseau* ». Les coopérateurs se révèlent ainsi solidaires politiquement (voir tableau 3.9) en participant à la vie de l'organisation, soit par des mandats électifs, soit par leur participation aux assemblées ou aux réunions formelles. Ils s'impliquent aussi dans la mise en œuvre des décisions centrales et collectives, tout en se gardant la possibilité de contribuer à l'évolution de celles-ci. Comme l'exprime le président du réseau D, « *la coopérative meurt [...] d'un manque d'implication de ses membres* » à propos de groupements ayant disparu.

⁷⁵⁴ Guerrero S. et Barraud-Didier V. (2004), High-involvement practices and performance of French firms, *International Journal of Human Resource Management*, 15, 8, 1410-1425.

Centralisation	Décentralisation
Organes décisionnaires (conseil de surveillance, conseil d'administration, directoire) composés de coopérateurs élus (<i>top-down</i>)	Participation aux instances politiques et vote selon le principe « un homme, une voix » (<i>bottom-up</i>)
	Application de décisions politiques non contraignantes (<i>bottom-up</i>)

Tableau 3.9 - Management de la solidarité politique

3.7.4 – Solidarité technique

Par leur statut, les associés participent aux décisions stratégiques mais aussi à leur mise en œuvre. « *J'étais président du [nom de la centrale d'achat] tout en étant président de région. Donc, j'étais dans la définition de la stratégie et après je devais, de façon opérationnelle, mettre en place ce qu'on avait décidé* » et « *il faut absolument que les deux soient en ligne* » relate l'adhérent C5. Il ajoute que « *le directoire est chargé de contrôler, de mettre en œuvre toutes les opérations nationales publicitaires, par exemple et plein de projets qui sont la vie permanente. [...] L'objectif c'était de fixer des objectifs par rapport à une stratégie, la stratégie définie* ».

La participation à la vie du réseau peut être une obligation contractuelle, qu'il s'agisse de temps partagé ou de tiers temps, selon l'appellation de l'une des enseignes étudiées. Pour l'adhérent C3, « *[l]adhérent va travailler au niveau national et régional mais tout ce travail est fait pour consolider le magasin* ». Selon le répondant B5, « *[n]otre obligation, c'est deux jours dans la semaine, au moins une des personnes du magasin ou le mari ou la femme* » et ajoute « *vous travaillez au quotidien avec des équipes. Ces équipes, elles vous rendent compte régulièrement quand il y a des choses qui peuvent changer ou des événements. Donc, vous êtes toujours en lien direct, ce n'est pas que deux jours* ». L'adhérent C7 ajoute qu'il peut arriver que « *des directeurs de magasins viennent donner un coup de main pour faire une commission* ». Les coopérateurs doivent s'engager dans la vie du groupe au travers des différentes instances régionales ou nationales afin de mettre en commun leurs expériences, leurs

moyens et bénéficier d'une enseigne commune⁷⁵⁵. D'après Moati et Volle⁷⁵⁶, « [l]'implication des « adhérents » (Leclerc, Intermarché) ou des « associés » (Système U) dans le fonctionnement des structures régionales et centrales favorise assurément une meilleure irrigation du marketing par le terrain et, en retour, une capacité supérieure à diffuser les pratiques de marketing dans l'organisation ». Selon le président du groupement C, « *pour que ça marche, il faut que je remplisse mon magasin à de bonnes conditions d'achat et que j'ai des gammes sur dix-huit ans qui vont être suffisamment innovantes et actualisées. Et pour cela, je vais aller travailler dans une coopérative dont je comprends que je ne viens pas pour prendre, qu'il faudra que je donne* ». Il ajoute « *le système [nom du réseau C] est fondé, non pas sur des règles d'utilisation de la marque mais sur des règles d'engagement de nourrir la marque et parce que c'est un intérêt partagé* ». Pour le président de Biocoop, Claude Gruffat⁷⁵⁷ « *pour faire vivre les statuts de la coopérative, il faut donner du temps, et tout le monde participe. [...] C'est une obligation contractuelle de participer à la vie de Biocoop, pour que la vie du réseau soit une réalité [...]. Nous avons décidé qu'un magasin qui serait trop souvent absent des réunions trimestrielles serait « viré » du réseau de Biocoop* ». L'associé D1 nuance pour son réseau en expliquant qu'« *il n'y a pas de [temps partagé] obligatoire mais quasiment tous les adhérents le pratiquent, hormis les nouveaux* ». Ceci s'explique par la nécessité de gérer et développer son point de vente, sachant que la mise en œuvre du concept est complexe, tout comme la question de l'adaptation locale. Les réseaux de commerce coopératif et associé nécessitent l'implication de leurs coopérateurs dans des groupes d'échanges, commissions et autres, que ce soit « *au local, sur le département, sur la région et au national* » selon l'associé

⁷⁵⁵ Meier O. (2006), Comment les groupements de distributeurs indépendants s'adaptent à la globalisation : une lecture du mouvement E.Leclerc, *Décisions Marketing*, 43-44, 175-190.

⁷⁵⁶ Moati P. et Volle P. (2011), L'engagement des distributeurs dans le processus de développement d'une compétence marketing : le cas français entre 1990 et 2010, *Entreprises et histoire*, 3, 64, 102-117. P.116.

⁷⁵⁷ Gruffat C. (2010), Une autre agriculture est possible !, L'exemple d'un réseau coopératif d'agriculture biologique : Biocoop, *Observatoire du Management Alternatif*, HEC Paris.

B5. Certains « *associés ont plusieurs implications* » d'après D4. « *Chacun dans ses fonctions de [temps partagé] doit être à la pointe* » souligne le répondant B4.

Lorsque ces missions techniques se situent au sein des structures centrales, elles s'effectuent en collaboration et en synergie avec des permanents afin d'assurer une cohérence entre les intérêts généraux et la prise en compte du terrain⁷⁵⁸. Le sociétaire A1 note que « *[c]'est un échange permanent entre les services centraux et les sociétaires et en ayant un bon équilibre [...], il ne faut pas que les sociétaires subissent les services car les services centraux sont payés par les sociétaires et sont là pour le fonctionnement des sociétaires* ». L'adhérent C3 complète : « *[o]n ne veut pas déroger à notre culture. On veut avoir la maîtrise de nos outils au niveau régional et national* ». Selon le président du réseau A, pour « *les référencements, on a des commissions dans [nom du réseau] composées d'élus de magasins qui viennent décider des axes stratégiques pour le référencement des fournisseurs et des produits* ». Il ajoute « *en gros les magasins ils disent là où ils veulent aller et les services techniques disent comment on va y aller* ». L'associé B5 complète : « *[o]n doit avoir 35 000 références donc on ne peut pas être pro sur 35 000 références. On est obligé de s'appuyer sur des concepts et ces concepts ont été travaillés par des professionnels qui sont salariés de notre groupement et par des adhérents qui les encadrent. Donc, ça va être le cas pour le merchandising, on va nous conseiller des produits* ». L'associé D6 précise que « *[s]ur chaque rayon, tu as un concept clef en main* ». En complément du *merchandising*, des services peuvent être mis en place par la tête de réseau afin de contribuer à une homogénéité dans le référencement des nouveaux produits au sein des différents points de vente. L'adhérent B3 explique que « *[c]haque point de vente peut adhérer à un programme qui précise toutes les nouveautés et chaque chef de rayon valide le fait de les recevoir ou non. [...] En général, ces produits-là passent à la télé donc ça aide* ». Selon l'associé B1, « *[l]es permanents montent les dossiers sachant que les orientations stratégiques*

⁷⁵⁸ Souilleaux A. (2013), La double qualité du commerçant au sein d'un « groupement du commerce associé », *Gazette du Palais*, 26, 7-13.

sont décidées par les adhérents ». Les coopérateurs nommés dans des fonctions et responsabilités techniques ne peuvent l'être dans certaines organisations qu'après une procédure de validation. Le répondant B5 explique que pour son réseau, un organe « *va donner son aval pour dire " en effet, cette personne a bien le profil, elle correspond bien à ce qu'on attend "* ». Une fois la personne nommée, celle-ci doit rendre des comptes d'après le coopérateur B5 qui ajoute : « *on doit toujours justifier chacun de la mission qu'on peut avoir* ». Plus globalement, « *on est complètement responsable dans notre point de vente, c'est-à-dire pénalement, juridiquement et on toute latitude de pouvoir acheter à l'extérieur si on le souhaite. C'est pour ça qu'on se dit, comment ils arrivent à avoir une cohérence dans les magasins en ayant cette possibilité ? Tout simplement déjà parce que les décisions qui sont prises au niveau de notre amont, du siège au global au niveau des [temps partagés], ce sont des décisions qui sont prises par des gens comme nous. Donc, forcément qui nous correspondent. Donc, pourquoi aller à l'extérieur alors que c'est notre politique intérieure qui a fait qu'on arrive. Donc, ça c'est une chose importante qui peut expliquer qu'en effet on est très solidaire* » relate l'associé B5.

De manière décentralisée, l'implication technique a des conséquences vertueuses. Elle permet de rappeler à chaque adhérent son appartenance au réseau et la nécessité de consacrer du temps à la vie de l'enseigne. La présence « terrain » des associés permet d'être proche des clients et d'être en veille permanente des actions concurrentes⁷⁵⁹. Les réunions locales permettent de faire remonter rapidement des difficultés rencontrées au quotidien notamment dans l'application de consignes en provenance de la tête de réseau et d'effectuer immédiatement des actions correctrices. « *Cela peut être le lieu aussi de critiquer de temps en temps les lettres de missions de techniques qui ne respectent pas les vues politiques* » relate le sociétaire A1.

⁷⁵⁹ Choukroun M. (2013), *Le commerce associé, Entreprendre autrement pour réussir*, sous la direction de la FCA (Fédération des enseignes du Commerce Associé), Paris, Éditions Dunod.

Selon le répondant A2, « on se retrouve effectivement dans plusieurs endroits comme les réunions [locales], comme des réunions informelles. Il y a beaucoup de sociétaires qui se regroupent entre eux par affinités pour travailler, mutualiser tout un tas de choses ». L'associé B4 explique qu'avant le départ à la retraite de certains de ses collègues, « on faisait des prospectus communs, on faisait des référencements en commun » au sein de sa zone d'appartenance. Les initiatives locales peuvent même être encouragées. Ainsi, le président du réseau A note que « les magasins qui veulent organiser, type une foire bio ou une animation, une rencontre avec les producteurs, des visites avec les producteurs, des transformateurs du coin et tout, ça c'est tant qu'ils veulent, on les encourage à le faire. Ils ont toute latitude, c'est la vie de l'économie locale ». La solidarité technique (voir tableau 3.10) permet de générer une forte implication et coopération des associés dans la vie du réseau.

Centralisation	Décentralisation
Commissions et groupes de travail pendant le tiers temps ou temps partagé (<i>top-down</i>)	Échanges lors des réunions formelles (horizontal) Veille permanente, critique et force de proposition (horizontal et <i>bottom-up</i>) Groupes de travail et réunions informelles (horizontal)

Tableau 3.10 - Management de la solidarité technique

3.7.5 – Solidarité managériale

De manière centralisée, des animateurs salariés du réseau sont chargés de faire l'interface entre les associés et la tête de réseau. Ils interviennent régulièrement en points de vente pour apporter de l'aide et les informations nécessaires à l'associé mais aussi pour veiller au respect des règles du groupement⁷⁶⁰. Il s'agit dans certains réseaux de « *conseillers produits par région qui passent voir les magasins* » ; ils sont « *le relai du magasin et de la S.A. C'est un*

⁷⁶⁰ Choukroun M. (2013), Le commerce associé, Entreprendre autrement pour réussir, sous la direction de la FCA (Fédération des enseignes du Commerce Associé), Paris, Éditions Dunod.

peu celui qui va prendre la mesure de ce qu'il pourrait y avoir à améliorer dans un premier temps puisqu'il y a quand même une pédagogie. Le but n'est pas d'être dans la répression mais dans l'amélioration » note A1. Selon les réseaux, il peut aussi exister des « *techniciens qui [...] nous disent ce qui va, ce qui [ne] va pas* » commente B3. D5 confirme, « *à partir du moment où il va demander aux services de la centrale de travailler pour lui, on va avoir un plan qui va être posé, qui va respecter un certain parcours clients et c'est un plan [nom du réseau D]* ».

De manière décentralisée, le rôle du parrainage dans ses différentes formes est essentiel. Au sein du réseau C, il consiste à sélectionner les postulants, à surveiller les filleuls, à développer le réseau avec de nouveaux adhérents et à assurer le financement de ces derniers⁷⁶¹. Le système de parrainage consiste à avoir pour un nouvel adhérent « *sept-huit parrains qui l'accompagnent sur le côté financier mais aussi sur le côté professionnel... Ils sont dans le conseil* » explique l'adhérent C3. Le parrainage existe également au sein de l'enseigne D sachant qu'il « *peut y en avoir un, il peut y en avoir plusieurs. Mais il peut n'y avoir aussi aucun parrain* » note l'associé D5. Le répondant D1 explique : « *il n'est pas forcément financier le parrain... Mes parrains, c'est purement moral, à trois ils ne m'ont prêté que 30 000 €. Systématiquement, on faisait des comités de surveillance, qui ne sont pas de vrais comités de surveillance [...] où on donne un coup de main et une fois par mois ou tous les deux mois, on se voyait. C'est la vraie communauté* ». Ce système varie selon les réseaux et peut ne revêtir que les dimensions managériales d'accompagnement et de conseils comme au sein des réseaux A et B. « *La S.A. coopérative accompagne les développements [des porteurs de projets] jusqu'à l'ouverture du magasin et c'est le parrain qui prend le relai et qui sera effectivement l'intervenant entre la S.A. Coop. et le magasin ouvrant* » relate le sociétaire A1. Le président du réseau A complète « *on a tout un accompagnement technique très fort sur toute la partie préparatoire à l'ouverture, jusqu'au premier article passé en caisse et puis après le*

⁷⁶¹ Baron M.-L. (2007), Defining the Frontiers of the Firm through Property Rights Allocation: The Case of the French Retailer Cooperative Leclerc, *Review of Social Economy*, 65, 3, 293-317.

commerçant, il se retrouve un peu tout seul. C'est vrai que l'idée d'un parrain est intéressante parce que ça permet de sortir de l'isolement, de sortir des questions un peu compliquées à résoudre, avec lesquelles on a du mal, etc. Donc, d'avoir un peu un confident [...] c'est un peu une main rassurante pour aborder tous les sujets qui sont nécessaires ». Au sein de l'une des enseignes, il est question de référents et de persévérants. Ces statuts sont précisés par Philippe Lebreton ⁷⁶², associé d'Intermarché, pour lequel grâce aux « référents, il y a un accompagnement et une intégration beaucoup plus importante des futurs postulants. [...] Chaque postulant aujourd'hui est accompagné de deux associés référents qui vont l'accompagner dans sa vie de Mousquetaire jusqu'à ce que lui-même devienne associé ». Le groupement B a créé un statut supplémentaire pour ses membres retraités, celui de « persévérant » dont le rôle est aussi d'accompagner les futurs adhérents. Ces différents statuts sont présentés dans le tableau 3.11.

Groupement / Évolution des statuts	Candidat au groupement	Acteur du groupement					« Retraité » du groupement
		Statut		Qualité complémentaire			
		Acteur de la coopérative non membre	Membre de la coopérative	Soutien financier	Soutien managérial (gestion du point de vente)	Nombre par membre (en moyenne)	
Réseau A	Porteur de projet		Sociétaire		Parrain	1	
Réseau B	Postulant	Adhérent (50 %)	Associé (50 %)		Référent	2	Persévérant
Réseau C	Directeur postulant		Adhérent	Parrain	Parrain	5 à 10	
Réseau D	Postulant		Associé	Parrain	Parrain	1 à 2	

Tableau 3.11 - L'évolution des statuts des coopérateurs de commerces à dominante alimentaire

⁷⁶² Lebreton P. (2013a), Intervention lors des Rencontres du Commerce Associé - Disponible sur [Rencontres_du_Commerce_Associé_2013_-_Valeurs_savoirs_entreprises_-_Table_ronde_3](#) (consulté le 17/08/2014).

La solidarité managériale (voir tableau 3.12) entre pairs existe. L'associé B1 précise qu'il est toujours possible de demander de l'aide aux autres membres du réseau qui viendront l'aider et « *c'est plus de la solidarité pour que [la personne] sorte la tête de l'eau* ». « *Les points de vente réagissent globalement par eux-mêmes même si la solidarité peut exister avec d'autres adhérents qui peuvent le conseiller* » souligne le sociétaire A1. L'adhérent B5 complète : « *ce sont souvent les adhérents du département qui vont aller leur remonter le moral, parce qu'ils ont pris un concurrent et que le contexte est compliqué ou peut-être leur donner des petites astuces, ou des astuces de gestion ou des astuces commerciales pour pouvoir développer leur chiffre d'affaires, ou des astuces par rapport à leur personnel* ». Chaque coopérateur peut aussi bénéficier de l'aide de pairs qu'il connaît « *avec certains, on est plus ou moins proche et on va s'appeler, on va se poser des questions, mais ça après c'est presque une relation de copain ou d'ami où on va se questionner* » explique l'associé D5. Enfin, certains coopérateurs peuvent être identifiés comme des experts, auxquels il est possible de faire appel. Dans ce cas, « *le sociétaire est identifié dans ses qualités pour être référent de tel ou tel domaine, autour du produit, d'une fonction logistique ou autre* » note le sociétaire A1.

Centralisation	Décentralisation
Animateurs du réseau (<i>top-down</i>)	Parrains, référents, persévérants (horizontal)
Techniciens permanents (<i>top-down</i>)	Aide de coopérateurs selon la proximité ou l'expertise (horizontal)

Tableau 3.12 - Management de la solidarité managériale

3.7.6 – Solidarité financière

De manière centralisée, des structures financières sont créées afin d'aider les nouveaux coopérants à reprendre une entreprise ou à en créer une et à la développer. Ces filiales appartiennent directement ou indirectement aux coopérateurs. Cela permet de financer des candidats qui n'auraient pas les ressources nécessaires.

De manière décentralisée, les pairs peuvent aider au financement des projets en question. Le groupement C a initié le système du parrainage à la suite d'une crise interne ayant conduit au départ conséquent d'adhérents. Le réseau avait besoin de développer le nombre de points de vente rapidement. C'est ainsi que certains adhérents se sont portés caution pour accélérer le dossier auprès des banques. Selon le président du groupement C, « *il y a un système de mutualisation des cautions et du financement, qui les amène à s'engager auprès des banques mais en réseau avec d'autres* ». Michel-Edouard Leclerc⁷⁶³ précise que « ce sont encore ces “ anciens ” qui garantissent les investissements auprès des banquiers et qui vont accompagner amicalement “ leur filleul ” dans la gestion de son entreprise. [...] L'essentiel du financement est constitué de prêts bancaires cautionnés par les autres adhérents C. C'est là où la solidarité collective est remarquable ». Par cette solidarité financière, les adhérents contribuent notamment à améliorer la solidarité économique, avec de plus grandes quantités d'achats et le partage des dépenses. Dans la mesure où les cautions financières représentent des montants très importants, il existe des risques. Comme l'explique l'adhérent C7, « *par contre, s'il y a un problème un jour, c'est tous les parrains qui vont être obligés de gérer le problème financier [...] mais on se fait confiance* ». Afin de minimiser les risques, certaines règles vont être édictées. Le parrainage est un service gratuit, qui doit impliquer des adhérents de différentes régions, sans lien de parenté, avec la prise de participation dans la société du filleul et le contrôle des comptes⁷⁶⁴. En cas de difficultés passagères, « *on aide le filleul, parce qu'on n'a pas bien choisi le terrain, [il] va falloir l'aider, lui proposer d'attendre un petit peu que ça se passe, l'aider dans ses développements, lui financer les prospectus, enfin le conseiller, travailler ensemble...* » relate le répondant C7. Au sein du réseau D, le parrainage financier existe et permet d'aider des postulants ayant un lien avec l'enseigne (directeurs de magasins,

⁷⁶³ Leclerc M.-E. (2004), *Du bruit dans le Landerneau*, Paris, Albin Michel. P.111

⁷⁶⁴ Carlier-Lossouarn F. (2008), *Leclerc : enquête sur un système*, Rennes, Éditions Bertrand Gobin.

permanents, membres de la famille d'un associé). Dans ce cas, le candidat trouve son ou ses parrains pendant le parcours de formation. L'associé D5 note, « *vous rencontrez un certain nombre de personnes, de commissions et où on vous coopte entre guillemets. [...] vous avez une formation de plusieurs mois et à la suite de cette formation vous êtes ou pas validé et c'est seulement à partir de là où vous pouvez vous mettre en recherche d'un point de vente* ». Le parrainage peut même être une source de motivation pour intégrer le réseau en question comme l'explique l'associé D4 « *à un moment donné, je suis venu chez [le réseau D] pour être parrainé* ».

À défaut d'institutionnaliser le parrainage financier, certains réseaux pratiquent l'entraide. L'adhérent B4 explique qu'il avait « *des adhérents qui [lui] en ont prêté [de l'argent] [...] de manière non formelle* » sous forme de « *reconnaissance de dettes* ». Dans ce cas, le prêteur a un certain rôle moral sans pour autant rentrer dans le capital de l'emprunteur. B1, associé de la même enseigne, complète « *j'ai été le premier à lui montrer le bilan parce qu'il y a une certaine fierté, voilà. Au bout des trois, quatre ans, je lui ai rendu l'argent qu'il m'avait prêté, voilà, ça s'est arrêté là* ».

Toutefois la solidarité financière (voir tableau 3.13) peut aussi avoir son importance en cas de difficultés. Il peut arriver « *qu'un magasin [ne fasse] pas son chiffre, l'associé qui perdrait son magasin, il se retrouve géré par la centrale, si le magasin perd de l'argent, c'est tout le monde qui paie. On est une coopérative* » souligne l'associé D5. C'est la raison pour laquelle, le groupement C a institutionnalisé le parrainage. L'adhérent C5 expose qu'il a présenté son projet d'agrandissement à son « *conseil d'administration, [s]es parrains* » puis devant sa « *commission régionale et la commission d'agrément national* ». Ces instances vont « *ausculter votre dossier sur effectivement le financement, les prix, le coût, etc.* » et émettre des remarques et avis. Comme le souligne l'adhérent C5, cela nécessite « *d'accepter les remarques*

parfois désagréables des collègues » mais surtout cela permet de générer « *l'interaction, l'interdépendance* » et de bénéficier des conseils d'un « *œil neuf* ».

Centralisation	Décentralisation
Structures financières (<i>top-down</i>)	Parrains (horizontal)
Commissions de validation (<i>top-down</i>)	Coopérateurs selon leur propre initiative (horizontal)

Tableau 3.13 - Management de la solidarité financière

3.7.7 – Synthèse des résultats du processus de solidarité

Les organisations complexes dont le contrat est « insuffisant » ont la nécessité de développer la coordination et les actions informelles afin d'être plus performantes⁷⁶⁵. Au sein des organisations, les acteurs vont tenir chacun un rôle « évolutif » à même de satisfaire au mieux leurs intérêts⁷⁶⁶. Le fait que l'objectif de chacun soit de saisir des opportunités avec d'autres acteurs pour agir en commun et satisfaire leurs intérêts propres renvoie directement à la notion de solidarité.

Afin d'expliquer leur fonctionnement, plusieurs coopérateurs utilisent une métaphore de sport collectif comme le football ou le rugby. Pour l'adhérent C5, « *[il] faut que ça fonctionne comme une équipe avec ses différences, il y a des gros, il y a des petits, il y a des moyens, il y a des costauds, il y a des puissants, il y en a qui ont des très gros magasins, il y en a qui ont des petits magasins et chez nous, il n'y a pas de différence* ».

Les associés doivent leur force à la collectivité qui nécessite l'implication de chacun. Il s'agit d'une « *implication des deux côtés qui est forte* » (adhérent A1), d'être « *imbriqués les uns avec les autres* » pour former une « *grande chaîne de solidarité* » (coopérateur C1). « *On fait partie d'un groupement d'indépendants mais on est interdépendants* » et « *on doit être*

⁷⁶⁵ Ring P.S. et Van de Ven A.H. (1994), Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationship, *Academy of Management Review*, 19, 90-118.

⁷⁶⁶ Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'Acteur et le Système*, Paris, Le Seuil.

solidaires » (répondant B4). « *On est chez les indépendants, on est assez libres mais après on a tout intérêt, on est dans un système coopératif, à travailler tous ensemble* » note l'adhérent D5.

Pour Philippe Manzoni⁷⁶⁷, ancien président d'Intermarché alimentaire, le distributeur indépendant « se doit de tenir compte des intérêts du groupement, ce qui institue entre les adhérents des liens permanents et solides d'interdépendance. Cette interdépendance se matérialise par la mise en commun de filiales et de structures communes, gérées par les adhérents et le respect d'une discipline librement consentie ». Chaque membre de la coopérative a le poids de la responsabilité collective. Comme l'exprime l'associé D4, en cas d'excès tarifaire, « *c'est l'image [de l'enseigne] que je vais abîmer. On a tous intérêt entre guillemets à aller tous dans le même sens parce qu'on est complètement interdépendants et même si on est indépendants* ». Il ajoute « *si on ne pense pas comme ça on risque de faire qu'à un moment donné la coopérative elle n'existe plus* ». Pour l'adhérent C5, « *on peut quand même pas prendre ce qui est bon et jeter aux orties ce qui ne vous arrange pas* ».

À partir de ce travail de recherche, le processus de solidarité organisationnelle peut être défini de la manière suivante : il s'agit des relations synergiques interdépendantes, entre une organisation et ses membres de manière verticale et entre pairs de manière horizontale, afin de satisfaire les intérêts individuels et collectifs. Le tableau 3.14 synthétise le processus de solidarité au sein des réseaux de commerce coopératif et associé à dominante alimentaire.

⁷⁶⁷ Manzoni P. (2010), Intervention lors de la conférence du salon des entrepreneurs Ils ont réussi dans la franchise et le commerce associé ! - Disponible sur <http://www.salondesentrepreneurs.com/paris/podcasts/video/ils-ont-reussi-dans-la-franchise-et-le-commerce-associe-122/> (consulté le 14 août 2014).

Centralisation	Solidarité	Décentralisation
<p>Meilleures conditions d'achats</p> <p>Services centraux</p> <p>Aides au lancement de nouveaux projets</p> <p>Avantages ponctuels</p>	Économique	<p>Achats auprès de la centrale</p> <p>Utilisation des services centraux</p> <p>Païement de cotisations</p> <p>Entraide entre pairs</p> <p>Partage des fournisseurs</p>
<p>Prise de parts sociales</p> <p>Droit de préemption et clauses contractuelles</p>	Juridique	<p>Prise de parts sociales</p> <p>Pacte d'actionnaires ou pacte de préférence</p>
<p>Organes décisionnaires composés de coopérateurs élus</p>	Politique	<p>Participation aux instances politiques et vote selon le principe « un homme, une voix »</p> <p>Application de décisions politiques non contractualisées</p>
<p>Commissions et groupes de travail pendant le tiers temps ou le temps partagé</p>	Technique	<p>Échanges lors des réunions formelles</p> <p>Veille permanente, critique et force de proposition</p> <p>Groupes de travail et réunions informelles</p>
<p>Animateurs du réseau</p> <p>Techniciens permanents</p>	Managériale	<p>Parrains, référents, persévérants</p> <p>Aide de coopérateurs selon la proximité ou l'expertise</p>
<p>Structures financières</p> <p>Commissions de validation</p>	Financière	<p>Parrains</p> <p>Coopérateurs selon leur propre initiative</p>

Tableau 3.14 - Management du processus de solidarité

3.8 – Processus de mimétisme

Certaines organisations tendent à se ressembler et devenir isomorphiques⁷⁶⁸. DiMaggio et Powell⁷⁶⁹ expliquent que les organisations recherchent la légitimité et sont influencées par les normes et valeurs de leur environnement (mêmes fournisseurs, clients, concurrents et organismes de régulation) qui tendent à une homogénéisation de leur forme organisationnelle au sein d'un même secteur d'activité. L'isomorphisme mimétique, l'une des trois composantes de leur théorie correspond au « comportement moutonnier » des organisations qui vont s'imiter entre elles, surtout dans un environnement incertain afin d'être perçues comme étant légitimes. Meyer et Rowan⁷⁷⁰ déclarent que les solutions les plus efficaces et les moins coûteuses sont souvent celles qui sont le fruit de la répétition de succès approuvées par le marché préalablement. Cette forme d'isomorphisme s'est aussi répandue avec la diffusion de la pratique du *benchmarking*⁷⁷¹. Cela consiste à s'inspirer des meilleures pratiques des concurrents ou des organisations ayant les mêmes enjeux. Le *benchmarking* peut aussi être un outil pour homogénéiser les pratiques des points de vente au sein d'un même réseau⁷⁷².

3.8.1 – Mimétisme encouragé par la tête de réseau

Le partage de l'information est à la base de l'engagement et de la motivation des individus⁷⁷³. Les outils informatiques sont un excellent système d'émulation pour les coopérateurs entre eux en tant que source de *benchmarking* pour s'inspirer des pratiques

⁷⁶⁸ Meyer J. et Rowan B. (1977), Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.

⁷⁶⁹ DiMaggio P. et Powell W. (1983), The Iron-Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field, *American Sociological Review*, 48, 4, 147-160.

⁷⁷⁰ Meyer J. et Rowan B. (1977), Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.

⁷⁷¹ Brownlie D. (1999), Benchmarking your Marketing Process, *Long Range Planning*, 32, 1, 88-95.

⁷⁷² Akdeniz M.B., Gonzalez-Padron T. et Calantone R.J. (2010), An Integrated Marketing Capability Benchmarking Approach to Dealer Performance through Parametric and Nonparametric Analyses, *Industrial Marketing Management*, 39, 1, 150-160.

⁷⁷³ Guerrero S. et Barraud-Didier V. (2004), High-involvement practices and performance of French firms, *International Journal of Human Resource Management*, 15, 8, 1410-1425.

d'autres magasins avec la possibilité d'utiliser des critères tels que la zone rurale ou urbaine ou la taille du magasin en mètres carrés. Cela leur permet de regarder les gammes de produits des différents rayons et de référencer des produits performants, dans d'autres points de vente et qui sont absents du leur. Selon l'associé D6, « *on accède au chiffre d'affaires de tous les magasins en France, par rayon, etc.* ». Pour l'adhérent B2, « *[i]l y a 15 ou 20 ans, c'était au flair. Désormais avec l'informatique, les adhérents comparent les performances des uns et des autres. Cela est particulièrement le cas dans le référencement des produits. Cela amène ainsi une certaine décentralisation des informations où les adhérents peuvent voir les ventes de leur zone géographique telle que leur département* ». Il ajoute : « *on se compare avec des magasins qui ont le même chiffre d'affaires, la même surface et le programme dit si on est bon sur telle famille, s'il nous manque les premiers prix, les incontournables, les produits à nos marques* ». Ainsi, les technologies de l'information permettent de recueillir des données pour pouvoir faire des comparatifs et ainsi tendre à un modèle relativement uniforme pour maximiser l'efficacité⁷⁷⁴. Le président du réseau D décrit « *les chiffres chez nous sortent toutes les semaines, les bilans, donc les gens peuvent se comparer. Ça aussi, la comparaison est un outil intéressant dans un monde d'indépendants parce que quand un autre réussit mieux, l'autre il se dit " pourquoi il réussit mieux que moi ? ". Il regarde et à ce moment-là, l'autre fait pareil. Ils se prennent en charge* ». L'associé B1 explique que « *[m]ême si on est contre certains trucs, inconsciemment on regarde le voisin* ». Selon l'adhérent C3, « *[s]i on est performant, si on est sous-performant, cela permet toujours de travailler sur les familles de produits où on n'est pas bon* ». Le répondant C7 complète : « *on connaît tous les chiffres, on se donne nos bilans, on se donne nos marges, on se donne nos frais généraux, on se donne nos frais de personnel* » et ajoute qu'en cas de meilleure performance d'un de ses collègues sur l'un de ces éléments « *je vais l'appeler et je vais essayer de comprendre* ». Le réseau A n'a pas souhaité mettre en place

⁷⁷⁴ Boulay J. et Kalika M. (2007), Big brother is watching you : le rôle des technologies de l'information dans la stratégie de contrôle des réseaux de points de vente franchisés, *Décisions Marketing*, 45, 7-20.

d'outil informatique commun. Toutefois, la tête de réseau A récupère les comptes de résultats des différents points de vente. Ces données sont ensuite comparées afin de générer de l'émulation entre les coopérateurs et permettre un meilleur partage des savoirs et compétences⁷⁷⁵.

En plus des données chiffrées, l'organisation peut mettre en place des outils incitant à une homogénéité par mimétisme. Les résultats des contrôles effectués par des clients mystères ou auditeurs sont divulgués au réseau. Selon l'adhérent B3, « *quasiment tout le monde y adhère. Les points de vente B sont notés par rapport à cela et il y a un classement après qui est fait* ». L'adhérent D7 note « *c'est à la vue aussi de tout le monde, de tous les collègues. Parce qu'il y a une émulation après qui joue beaucoup chez nous* ».

La tête de réseau peut aussi inciter les points de vente à partager leurs expériences ayant eu du succès afin de mieux diffuser les bonnes pratiques. Celles-ci peuvent s'effectuer au travers des journaux internes. Le président du réseau A explique : « *il y a des témoignages qui sont sous forme d'articles, etc., des témoignages de trucs qui marchent bien, traités par thématiques, etc. On a un support de communication interne pour ça* ». Il ajoute « *à partir du moment où il y a la valeur de la transparence facile entre les magasins, tous les échanges de pratiques et de savoirs se font facilement voire même ils sont amplifiés par les services de la coopérative qui les reprennent et qui les déploient* ». Grâce à l'Intranet, ces partages peuvent même être facilités « *[l]a réussite globalement, la tenue du magasin, le [coopérateur] dans une petite, moyenne ou grosse boutique, il a fait une super foire aux vins. On ne le met pas assez en avant. Ça commence à se faire un peu chez nous [...] grâce à l'informatique, ils ont monté un truc et puis « faites passer vos photos » et tout. Ça donne des idées donc ça stimule un petit peu* » note l'associé B1.

⁷⁷⁵ Gruffat C. (2010), Une autre agriculture est possible !, L'exemple d'un réseau coopératif d'agriculture biologique : Biocoop, Observatoire du Management Alternatif, HEC Paris.

Chaque nouveau concept est testé par des coopérateurs qui effectuent un bilan afin d'inciter leurs collègues à faire de même, en valorisant les effets attendus avec en particulier la progression du chiffre d'affaires. Ces résultats sont présentés en réunions et dans différents supports de communication du réseau, en particulier dans les journaux de communication interne. L'adhérent D5 explique qu'« *[a]près je l'applique, je m'aperçois que ce n'est pas performant, je l'arrête, je ne suis pas obligé ou je l'adapte parce que sur mon point de vente, [...] soit on peut faire autrement et mieux* ». Les nouveaux points de vente servent souvent d'exemple car ils mettent généralement en place le dernier concept du réseau ou servent de test. Le sociétaire A4 relate qu'« *il y a une communication qui est faite des nouveaux magasins qui ouvrent par des supports comme un site Internet sécurisé ou par des infos papier* ». Tout projet du réseau n'est pas obligatoire. L'adhérent C7 précise, « *vous mettez un concept de base, chacun va le voir et l'améliore. Si ce n'est pas bien, de toute façon personne ne le copiera et si c'est bien, tout le monde ira le copier* ». Afin d'inciter à la réplique d'un concept ou de bonnes pratiques, il peut être fait appel aux coopérateurs élus potentiellement « prescripteurs » au sein d'un réseau pour faire preuve d'exemplarité. Le président du réseau D explique qu'« *il y a une exemplarité, je ne suis pas tout seul, tout le monde, il y a des associés leaders qui sont capables aussi de relayer ça* ». L'adhérent C5 témoigne : « *ce n'est pas obligé la certification, c'est encore une recommandation forte. On s'est promis dans une réunion de comité stratégique à dire " les gars présidents, débrouillez-vous mais tous vos adhérents, il faut absolument qu'on se mette d'accord autour de la table, allez 2010, il faut que tout le monde soit certifié ". En 2014-2015, tout le monde n'est toujours pas certifié. Donc, c'est à nous de le faire d'abord* ».

3.8.2 – *Transmission organisée du savoir par les « pairs » : parrainage, mentorat et tutorat*

À l'instar du compagnonnage⁷⁷⁶, la transmission par les pairs se révèle particulièrement organisée au sein des réseaux de commerce coopératif et associé.

Le mentorat (*mentoring*) consiste pour une personne influente reconnue à devenir le mentor d'un nouveau membre par des conseils pour le soutenir, du coaching pour lui faire développer ses compétences et du parrainage pour intervenir en sa faveur de manière active⁷⁷⁷. L'intérêt du rôle de mentor est de partager son expérience et ses connaissances, de créer un lien fort avec une personne et d'avoir ainsi accès à des informations permettant de détecter d'éventuelles difficultés. Le mentorat permet aussi de renforcer la motivation et limite les départs⁷⁷⁸. Dans certains réseaux coopératifs, il est question de parrainage. Le mentor, pour un coopérateur, peut aussi être son parrain principal. Pour le sociétaire A6, le parrain est « *quelqu'un qui peut jouer le rôle de guide un peu et puis de rassurer* ». Souvent les coopérateurs sont des membres de la famille d'un coopérateur du réseau en question ou d'anciens salariés d'un point de vente. Ce coopérateur servant de référence n'est pas obligatoirement le parrain de ce futur coopérateur d'autant que dans certains réseaux, il n'est pas possible d'être le parrain principal de ses enfants. Dans ce cas, il est question de mentor dont l'influence peut être considérable sur les pratiques et le comportement du coopérateur en question.

Il peut aussi être question de tutorat. Cette notion peut se définir notamment par son caractère éphémère. Selon Barbier⁷⁷⁹, il est question de tutorat « chaque fois que l'on constate

⁷⁷⁶ Hulin A. (2010), *Les pratiques de transmission du métier : de l'individu au collectif. Une application au compagnonnage*, Thèse de doctorat, Sciences de gestion, Université François Rabelais, Tours.

⁷⁷⁷ Robbins S., Judge T. et Tran V. (2014), *Comportements organisationnels*, 16^{ème} édition, Montreuil, Pearson France.

⁷⁷⁸ Robbins S., Judge T. et Tran V. (2014), *Comportements organisationnels*, 16^{ème} édition, Montreuil, Pearson France.

⁷⁷⁹ Barbier J.M. (1996), Tutorat et fonction tutorale : quelques entrées d'analyse, *Recherche et Formation*, 22, 150-169. P.157

auprès d'agents dont ce n'est précisément pas la fonction principale, et pour une durée qui reste généralement limitée, la présence d'activités qui contribuent directement à la survenance chez d'autres agents de transformations identitaires correspondant au champ même de cette fonction principale ». Le tutorat contribue à une meilleure coopération et à une culture du partage⁷⁸⁰. Le tutorat comprend trois dimensions⁷⁸¹. La première, professionnelle, consiste en une transmission progressive des compétences, savoirs et savoir-faire. La deuxième dimension est pédagogique et tient à la relation d'apprentissage « terrain » entre le tuteur et l'apprenant. La troisième dimension est organisationnelle car il s'agit d'un véritable projet d'entreprise intégrant une multitude d'acteurs de différents services de l'organisation. Le système coopératif dans la formation de ses nouveaux membres fait appel au système de tutorat qui peut être complété ou substitué par un système de parrainage selon les réseaux. Quand un individu est en cours de formation pour devenir coopérateur, il est amené à recevoir une formation théorique au sein du réseau, complétée par une formation terrain dans un ou plusieurs points de vente. Les coopérateurs de ces points de vente peuvent être considérés comme des tuteurs. Ils sont souvent déterminés à l'avance et sont enclins à accueillir des futurs coopérateurs. Selon l'adhérent B5, « [o]n a des stages qui sont effectués sur notre amont pour des cours théoriques et sur l'aval pour des cours pratiques. Donc, on a des points de vente qui sont référencés pour accueillir ce que nous, on appelle des postulants ». Cette formation sera plus ou moins longue selon l'expérience du futur coopérateur. Le sociétaire A2 parle d'un « passage entre six mois et un an dans un autre magasin actuel du réseau, si la personne est extérieure au réseau A. Si elle est déjà salariée, le passage terrain est plus rapide et plus destiné à acquérir des compétences fonctionnelles ». Selon le répondant B4, « après c'est à vous de ne pas faire

⁷⁸⁰ Dovey K. (1997), The learning organization and the organization of learning, *Management learning*, 28, 3, 331-349.

⁷⁸¹ Brilllet F. et Hulin A. (2007), Le tutorat, outil polymorphe au service du transfert de connaissances, de compétences ?, *Revue Sciences De Gestion*, 60, 91-134.

l'amalgame. Lui il fait ça, c'est bien, l'autre, il fait ça, c'est bien mais l'autre il a un truc de gestion qui va bien ».

Certains coopérateurs peuvent faire figure de référence pour tel ou tel concept ou expérience. *« J'étais avec les postulants vendredi soir pour leur parler un peu de mon cursus. Donc, on a parlé un peu du Drive, bien sûr, puisque ça intéresse tout le monde. Donc, on a parlé un peu du Drive, comment je l'avais mis en place, quels étaient mes premiers retours. Donc, il y a un transfert sans arrêt d'expériences »* note l'adhérent B5.

3.8.3 – Apprentissage vicariant lors des interactions sociales ponctuelles entre coopérateurs

Les pratiques commerciales d'un réseau de points de vente peuvent être explicites avec des « bibles » de référence ou par des interactions plus efficaces entre pairs de manière tacite⁷⁸². Les agents intègrent des routines au fur et à mesure de leur apprentissage au sein de l'entreprise⁷⁸³. Elles sont liées aux interactions entre les individus qui composent une organisation. Ces routines organisationnelles ne peuvent être toutes codifiées et font partie des éléments distinctifs entre différentes organisations même s'il s'agit d'un « savoir » tacite. Le fait de penser que les autres membres du groupe vivent une situation similaire contribue à un apprentissage vicariant, c'est-à-dire par identification et comparaison⁷⁸⁴.

Cet apprentissage vicariant se retrouve au sein des différentes entreprises qui composent une organisation de commerce coopératif ou associé. Les réseaux en question incitent très fortement leurs adhérents à se rencontrer régulièrement et à participer à la vie de l'enseigne. Cela crée des liens de plus en plus étroits entre associés qui échangent sur différentes

⁷⁸² Barthélemy J. (2008), Opportunism, Knowledge and the Performance of Franchise Chains, *Strategic Management Journal*, 29, 13, 1451-1463.

⁷⁸³ Campbell D. (1969), Variation and selective retention in socio-cultural evolution, *General Systems*, 16, 69-85.

⁷⁸⁴ Rousseau D. M., De Rozario P., Jardat R. et Pesqueux Y. (2014), *Contrat psychologique et organisations : Comprendre les accords écrits et non-écrits*, Montreuil, Pearson France.

problématiques communes⁷⁸⁵. Selon l'adhérent C1, au sein de son réseau « *il n'y a aucune règle architecturale à respecter, pas de concept. Si certains points de vente se ressemblent, cela est dû à la proximité entre adhérents* ». La participation à la vie organisationnelle est d'autant plus importante que la forte coopération entre une tête de réseau et ses membres engendre de meilleurs résultats sur les synergies qui en découlent sur le plan de l'uniformité⁷⁸⁶.

De nombreuses réunions locales, voire régionales selon les réseaux, ont lieu dans un point de vente à chaque fois différent. Selon le sociétaire A4, les réunions locales se « *font dans les magasins. Ils essaient de les faire en tournant pour ne pas toujours être chez les mêmes et pour justement aller voir les uns, les autres et discuter, voire se visiter* ». Les membres commencent par faire le tour du point de vente et échangent des idées sur celui-ci. Le répondant A5 explique : « *[m]oi je pars plutôt du principe de regarder les rayons, de voir comment ça fonctionne, comment ça tourne. Des fois, il suffit d'une idée* ». Selon l'adhérent B4, « *celui qui va reprendre une entreprise, qui mène un métier autre, faut qu'il fasse ça " ah tiens, comment toi tu fais ? "* ». Et après faut prendre le meilleur de chacun ». Le répondant C5 note qu'« *une fois par mois [...] on fait dans notre mouvement ce qu'on appelle tous les mois une mensuelle. Et on va dans un magasin. [...] Donc on visite le magasin le matin, pendant une heure et après on fait notre réunion. [...] Chaque fois qu'on va dans un magasin, déjà ça oblige le magasin bien sûr à faire de toute façon un petit mieux que d'habitude pour montrer, avoir quelques idées nouvelles. [...] Et vous revenez dans ce magasin toujours avec des idées. Ou des choses que vous avez vu que vous vouliez faire. [...] Et ça, ça permet la créativité, ça permet justement la richesse des idées, la comparaison* ».

⁷⁸⁵ Abrard P. et Paché G. (2009), 9. La gouvernance des formes hybrides, un métissage de contrat et de confiance ? Le cas de la grande distribution alimentaire, in Bernard Baudry et Benjamin Dubrion, *Analyses et transformations de la firme*, Paris, La Découverte « Recherches », 193-213.

⁷⁸⁶ Meiseberg B. (2013), The Prevalence and Performance Impact of Synergies in the Plural Form, *Managerial & Decision Economics*, 34, 3-5, 140-160.

Les réunions locales sont aussi l'occasion d'aborder différents sujets tels que « *le bench [benchmarking], le développement et les opérations communes* » précise l'associé D3 ainsi qu'un « *échange effectivement de pratiques, de mises en avant, des choix de présentation, de gestion, d'achat, d'approvisionnement...* » note le sociétaire A4. Pour l'adhérent C4, « *il y a ce partage de bonnes pratiques* » puis « *c'est un village de gaulois où des erreurs certes se produisent mais aussi lorsqu'il y a des réussites, elles peuvent se copier plus facilement* ». Selon le répondant A4, « *c'est valorisant aussi pour celui qui va donner une information ou un savoir-faire et après de le voir perpétué dans un autre site* ». Le sociétaire A1 explique « *de façon informelle, on partage [...] dans des petits groupes comme les réunions [locales], des bonnes pratiques où effectivement on partage des compétences* ». « *C'est plutôt à la pause-café que tout se fait* » note le coopérateur A5. Il ajoute « *[a]vec certains, on va partager énormément d'informations et il va y avoir une sorte d'émulation entre nous pour se partager les infos, pour se faire grandir et il y a un vrai partage de connaissances* ». C'est l'occasion d'échanger et de s'inspirer des bonnes pratiques comme le précise le président du réseau A : « *c'est un peu une culture. " Tu fais comment, ça marche bien ? " " bon ben je vais en faire autant " . Et il y a ce développement de savoirs qui est culturel de cette façon-là et après si on a des services techniques qui s'en mêlent un peu, ils les redéfinissent, ils les professionnalisent et ils les déploient d'une manière plus professionnelle* ».

Les coopérateurs peuvent aussi aller visiter des points de vente de leur propre initiative. « *Après ça parle beaucoup aussi. Il y a beaucoup d'échanges entre les sociétaires qui fait que tout le monde dit " voilà, celui-là il est intéressant, il faudrait y aller " » et c'est comme ça que ça circule* » note le sociétaire A4 qui ajoute « *on est énormément visité par des gens du réseau* ». Selon l'adhérent C2, « *[l]e magasin de [nom de la ville] est chez le groupement C l'un des référents* ». En tant que tel, il est considéré comme une source d'inspiration. Le répondant B4 confirme : « *[m]oi je sais que j'ai beaucoup de visites parce que ça a marché.*

Donc, ils viennent voir pourquoi ça a marché ». Quand un coopérateur se rend chez l'un de ses pairs, l'adhérent B4 complète « il est accueilli parce qu'entre magasins B, il n'y a pas de porte fermée, jamais ». L'adhérent C7 note « j'ai été beaucoup voir d'autres copains à [nom d'une ville], on entend dire " tiens celui-là, tu devrais le voir... ". On se téléphone et tout [...] j'ai été voir les dernières créations, d'ailleurs on est invité aux inaugurations ». Le président du réseau D confirme « hier soir, j'inaugurais un magasin à [nom de la ville]. Et il y avait plein de collègues qui étaient là, donc ils voient, il y a un nouveau magasin, ils visitent ».

3.8.4 – Synthèse des résultats du processus de mimétisme

Le tableau 3.15 synthétise le processus de mimétisme au sein des réseaux de commerce coopératif et associé à dominante alimentaire.

Centralisation	Décentralisation
Mises à disposition des données (rotations, comptes de résultats, etc.), des résultats des contrôles et/ou envoi de classements (<i>top-down</i>)	Visites de points de vente (réunions, initiatives personnelles, inaugurations) (horizontal)
Partage des bonnes pratiques dans les supports de communication internes (<i>top-down</i>)	Échanges spontanés de bonnes pratiques (horizontal)
Valorisation des tests concluants de concepts (<i>top-down</i>)	Mentorat (horizontal)
Exemplarité des coopérateurs influents (<i>top-down</i>)	Tutorat (horizontal)

Tableau 3.15 - Management du processus de mimétisme

3.9 – Processus d’enculturation

La notion d’enculturation est un concept peu connu à l’inverse de la notion d’acculturation, qu’il convient de repréciser avant de s’intéresser à la première notion. Selon Redfield Linton et Herskovits⁷⁸⁷, l’acculturation correspond « à l’ensemble des phénomènes résultant des situations dans lesquelles des groupes d’individus ayant des cultures différentes se trouvent en contact direct de manière permanente, ce qui engendre des changements conséquents dans les modèles culturels de l’un ou des deux groupes ». La question de la confrontation entre deux cultures n’est pas à prévaloir en l’espèce, dans la mesure où l’influence de la culture est beaucoup plus globale et s’appuie en partie sur le processus de socialisation tel que décrit par Bradach^{788 789}. Ainsi, la culture d’une organisation peut être influente, avec des membres de la famille de coopérateurs (qui ne font pas partie du réseau de commerce)⁷⁹⁰ mais aussi avec d’anciens salariés de points de vente ou de la coopérative en tant que candidats pour devenir coopérateurs⁷⁹¹. À partir de ces éléments, il est possible d’affirmer que la culture de l’organisation n’est pas totalement extérieure à ces individus lorsqu’ils deviennent eux-mêmes coopérateurs. Or la notion d’acculturation implique la pénétration d’une culture par une autre. Il convient donc d’étudier la notion d’enculturation.

Selon Herskovits⁷⁹², « [l]a notion d’enculturation permet de jeter un pont entre le concept de culture considérée comme une “ chose en soi ” et celui de culture défini en tant que

⁷⁸⁷ Redfield R., Linton R. et Herskovits M. J. (1936), Memorandum on the study of acculturation, *American Anthropologist*, 56, 973-1002.

⁷⁸⁸ Bradach J.L. (1997), Using the plural form in the management of retail chains, *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303.

⁷⁸⁹ Bradach J. L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.

⁷⁹⁰ Cassou F. (2014), Le commerce associé face aux défis des réseaux de points de vente : une approche exploratoire, *Colloque Étienne Thil*, Paris.

⁷⁹¹ Cassou F. (2014), Le commerce associé face aux défis des réseaux de points de vente : une approche exploratoire, *Colloque Étienne Thil*, Paris.

⁷⁹² Herskovits M. J. (1948) *Man and his Works: The Science of Cultural Anthropology*, New York, Alfred A. Knopf, traduit *Les bases de l’anthropologie culturelle*, édition électronique réalisée par Tremblay J.-M. à partir l’édition de 1967, François Maspero Éditeur - Disponible sur http://classiques.uqac.ca/classiques/Herskovits_melville/bases_anthropo/bases_anthropo_culturelle.html. P.35

la somme du comportement des individus par qui elle se manifeste. Dans le processus d'enculturation, l'individu apprend les formes de comportement admises par son groupe. Généralement, cette assimilation est si parfaite que les pensées, le système de valeurs, les actes d'un individu sont rarement en contradiction avec ceux des autres membres de son groupe ». Selon Weinreich ⁷⁹³, l'enculturation correspond à l'intégration continue des éléments significatifs d'une culture, qu'il s'agisse de celle dominante, d'origine ou d'une autre à condition qu'elle soit significative pour l'individu. La notion d'enculturation est donc à privilégier car celle-ci comprend l'intégration d'éléments culturels au cours de la socialisation de l'individu ⁷⁹⁴.

3.9.1 – Nécessité d'une culture organisationnelle forte

La culture façonne ses membres à travers le partage et la transmission ⁷⁹⁵. Elle peut avoir pour rôle d'adapter les individus à la société et de faire en sorte que ceux-ci soient satisfaits de se comporter en conformité ⁷⁹⁶. Jaques ⁷⁹⁷ écrit : « [l]a culture de l'entreprise, c'est son mode de pensée et d'action habituel et traditionnel, plus ou moins partagé par tous ses membres, qui doit être appris et accepté, au moins en partie, par les nouveaux membres pour être acceptés dans l'entreprise [...]. Chez ceux qui font partie de l'entreprise, depuis un certain temps déjà, la culture constitue une partie de leur seconde nature. Les nouveaux se reconnaissent au fait qu'ils ignorent la culture de l'entreprise ; les inadaptés, au fait qu'ils la rejettent ou qu'ils sont incapables de l'utiliser ». La culture de l'organisation a donc pour vocation d'être transmise aux nouveaux

⁷⁹³ Weinreich P. (2009), 'Enculturation', not 'acculturation': Conceptualising and assessing identity processes in migrant communities, *International Journal of Intercultural Relations*, 33, 124-139.

⁷⁹⁴ Weinreich P. (2009), 'Enculturation', not 'acculturation': Conceptualising and assessing identity processes in migrant communities, *International Journal of Intercultural Relations*, 33, 124-139.

⁷⁹⁵ Linton R. (1968), *Le fondement culturel de la personnalité*, Paris, Dunod.

⁷⁹⁶ Fromm E. (1966), *Société aliénée et société saine*, Paris, Le Courrier du Livre.

⁷⁹⁷ Jaques E. (1951), *The Changing Culture of a Factory*, London: Routledge and Paul Ltd, 6^{ème} impression : 1970, paru en français en 1972 sous le titre : *Intervention et changement dans l'entreprise*, Paris, Dunod. PP.2016-217

membres comme une sorte de code de conduite⁷⁹⁸. Le président du réseau A explique « *c'est des éléments forts pour nous, c'est ce qui fait que les gens se retrouvent et s'investissent comme ils s'investissent et renforcent les valeurs. Notre cahier des charges, qualité produits [...] est revu à la hausse régulièrement, ils [les coopérateurs] en rajoutent* ». Le comportement des membres d'une organisation est dirigé par la culture de celle-ci. Une personne ne devient membre de celle-ci qu'à partir du moment où elle intègre ces normes⁷⁹⁹.

La culture organisationnelle est un partage de significations communes⁸⁰⁰ à travers les croyances, normes, valeurs et pratiques qui s'ancrent dans les interactions et la perception des membres d'une organisation⁸⁰¹. Elle génère un sentiment d'identification et d'appartenance sociale⁸⁰² qui permet de se distinguer des concurrents, de générer un sentiment d'identité à ses membres, de les impliquer, d'établir des normes comportementales, de donner des objectifs et d'assurer l'unité au sein de l'organisation⁸⁰³. La différence entre un point de vente A et un concurrent se situe « *sur la qualité du référencement, sur le 100 % bio, on insiste beaucoup dessus, c'est quand même aussi notre fer de lance, sur le 0 % OGM et toutes ces valeurs ne sont partagées par aucun [autre] réseau en France* » d'après le sociétaire A1. La culture organisationnelle permet de générer de l'intégration et de l'homogénéité quand les normes, valeurs et méthodes d'actions sont partagées et stables⁸⁰⁴. Selon Robbins *et al.*, « [l]a culture procure à la fois du sens et des mécanismes de contrôle permettant d'orienter et de façonner les attitudes et les comportements »⁸⁰⁵. Les auteurs ajoutent que la culture forte « témoigne en effet

⁷⁹⁸ Schein E. H. (1994), *Organizational Culture & Leadership*, 3^{ème} édition, San Francisco, Jossey Bass.

⁷⁹⁹ Deal T. E. et Kennedy A. A. (1983), Culture: A New Look Through Old Lenses, *Journal of Applied Behavioral Science*, 19, 4, 498-505.

⁸⁰⁰ Schein E. H. (1994), *Organizational Culture & Leadership*, 3^{ème} édition, San Francisco, Jossey Bass.

⁸⁰¹ Robbins S., DeCenzo D., Coulter M. et Rüling C.-C. (2014), *Management : L'essentiel des concepts et pratiques*, 9^{ème} édition, Montreuil-sous-Bois, Pearson France.

⁸⁰² Meier O. (2013), *Management interculturel*, Paris, Éditions Dunod.

⁸⁰³ Robbins S., Judge T. et Tran V. (2014), *Comportements organisationnels*, 16^{ème} édition, Montreuil, Pearson France. P.561

⁸⁰⁴ Martin J. (1992), *Cultures in organizations: Three perspectives*, New York, Oxford University Press.

⁸⁰⁵ Robbins S., Judge T. et Tran V. (2014), *Comportements organisationnels*, 16^{ème} édition, Montreuil, Pearson France. PP.559-560

d'un consensus élevé par rapport aux valeurs de l'organisation. Cette communauté aux points de vue convergents nourrit la cohésion, la fidélité et l'engagement de ses membres, et réduit d'autant leur propension à quitter l'entreprise ». « *On est fidèle au réseau A parce qu'on croit vraiment. Il y a une application des valeurs qui sont écrites et ça se voit dans les produits qu'on commercialise* » note le répondant A4. L'associé D1 explique que « *les valeurs sont très vieilles et c'est toujours les mêmes. Nos valeurs elles sont, il faut être dedans quoi. On ne peut pas en avoir une et pas les autres* ». Il ajoute qu'en cas de non-respect, « *il [le coopérateur] se fait débarquer. À partir du moment où on rentre dans des valeurs, on ne peut pas plaire à tout le monde, on ne peut pas forcément être d'accord avec tout le monde mais avec le plus de connivence possible, avec les mêmes valeurs. C'est hyper important* ». « Ainsi, plus une culture est forte, moins les dirigeants doivent s'attacher à élaborer des règles et des règlements formels. Celles-ci sont, en effet, intériorisées par les [membres de l'organisation] au moment où ils en acceptent la culture », selon Robbins *et al.*⁸⁰⁶.

La culture est nécessaire au sein des organisations pour générer une cohésion interne permettant d'atteindre ses objectifs à court ou long terme⁸⁰⁷. Au sujet des points de vente relativement homogènes au sein de son réseau, l'associé D4 explique qu'« *on retrouve quand même un peu parce qu'y a la culture, la culture qui est là* ». Comme l'explique Ouchi⁸⁰⁸, « si tous les membres de l'organisation ont été exposés à une formation ou une autre période de socialisation, alors ils partageront des objectifs personnels compatibles avec ceux de l'organisation ».

⁸⁰⁶ Robbins S., DeCenzo D., Coulter M. et Rüling C.-C. (2014), *Management : L'essentiel des concepts et pratiques*, 9^{ème} édition, Montreuil-sous-Bois, Pearson France. P.231

⁸⁰⁷ Pascale R.T. et Athos A.G. (1981), *The Art of Japanese Management, Applications for American Executives*, New York: Simon & Shuster/Warner Books; en français : (1984), *Le management est-il un art japonais?*, Paris, Éditions d'Organisation.

⁸⁰⁸ Ouchi W. G. (1980), Markets, bureaucracies and clans, *Administrative Science Quarterly* , 25, 129-141. P.138

3.9.2 – Socialisation des coopérateurs : entre recrutement et participation à la vie du groupement

Schneider ⁸⁰⁹ a élaboré un modèle détaillant les processus qui conduisent à l'homogénéisation des croyances, valeurs et comportements des membres d'une organisation. Pour cela, il utilise les concepts de sélection, adaptation et attrition. Les recruteurs cherchent des profils « compatibles » avec la culture organisationnelle (processus de sélection) ou adaptables à celle-ci, avec les actions de formation et de gestion des performances (processus d'adaptation). Si tel n'est pas le cas, ces membres finiront par quitter l'organisation ou seront exclus (processus d'attrition) ⁸¹⁰. Cette dernière phase ayant été déjà abordée précédemment ne sera pas développée ci-dessous.

3.9.2.1 – Sélection des coopérateurs

Afin de garder une cohérence, l'enseigne mise beaucoup sur son capital humain. C'est une communauté qui s'autorégule avec son propre système de valeurs ⁸¹¹. Certains systèmes de gouvernance, notamment ceux laissant une forte autonomie aux points de vente comme les systèmes coopératifs, nécessitent de trouver les « bonnes » personnes. L'adhérent C4 note « [o]n n'est pas arrivé par hasard [membre du groupement C], on le devient certainement en respectant ces fondamentaux « prix » et cet engagement, cette implication ».

⁸⁰⁹ Schneider B. (1987), The people make the place, *Personnel Psychology*, 40, 437-453.

⁸¹⁰ Rojot J. (2005), *Théorie des organisations*, 2^{ème} édition, Paris, Éditions ESKA.

⁸¹¹ Streed O. et Cliquet G. (2008), Concept Uniformity: Control Versus Freedom, in Hendrikse G., Tuunanen M., Windsperger J. et Cliquet G. (eds.), *Business Franchising, Strategy and Governance of Networks, Cooperatives, Franchising, and Strategic Alliances Series*, in, Springer, 205-220.

3.9.2.1.1 – Sélection initiale et prédominance de l'*intuitu personae*

La sélection des candidats à intégrer un réseau est particulièrement stratégique sur le plan humain⁸¹² pour des raisons de compétences et de connaissances du marché local au-delà des simples capacités financières⁸¹³, comme dans le contexte de la franchise. Pour Papon-Vidal⁸¹⁴, « [l]e statut d'associé-coopérateur se trouve renforcé par un fort *intuitu personae* occultant le traditionnel *intuitu pecuniae* qui figure dans toute autre typologie de société ». Selon l'associé D4, « [l]e parcours en règle générale, [...] ce sont toujours des gens de la distribution qui ont des magasins, tout le temps. Moi par exemple, j'ai trente-cinq ans de métier, j'ai mon magasin depuis huit ans maintenant ». Certains facteurs contribuent à renforcer la sélection de coopérateurs. Les projets de couple sont privilégiés compte tenu de la notion de temps partagé nécessitant de dédier plusieurs jours par mois aux structures régionales ou nationales. Selon l'adhérent B4, « on aime bien que ce soit un couple car c'est un investissement à deux en général ». Le répondant C1 précise « 80 % des [nom du réseau C] sont en couple ». La capacité financière n'est pas un critère suffisant pour devenir coopérateur. L'associé D4 illustre « il y a trois ans, il y a quelqu'un [qui] avait quand même plusieurs millions d'euros. Il voulait acheter un magasin D et il n'a pas été accepté. [...] Il avait le magasin et tout et il a été refusé parce qu'il ne rentrait pas dans l'esprit ». Il ajoute « même si on est des indépendants on a une culture d'entreprise, [...] ça commence par l'acceptation de l'enseigne sur un magasin ou sur une personne. Donc, quelqu'un qui vient de l'extérieur, il dit : “ moi j'ai de l'argent, j'achète un magasin D, ben voilà ”, non ça [ne] marche pas comme ça ».

⁸¹² Rubin P. H. (1978), The theory of the firm and the structure of the franchise contract, *Journal of Law & Economics*, 21, 1, 223-233.

⁸¹³ Goullet C. (2011), Le contrôle des réseaux de franchise de service, Thèse de doctorat, Sciences de gestion, Université Paul Verlaine, Metz.

⁸¹⁴ Papon-Vidal P. (2000), Le statut de l'associé-coopérateur, *RECMA - Revue Internationale de l'économie sociale*, 278, 58-66. P.60

Les nouveaux membres sont sélectionnés en fonction de leur capacité à collaborer ou « coopérer » avec les autres en fonction de leur personnalité^{815 816}, comme dans le contexte de la franchise. Le sociétaire A5 explique que la commission de recrutement cherche à vérifier « *l'éthique, sa capacité à monter un magasin, à être chef d'entreprise, ses valeurs [...] par rapport au bio, [...] savoir s'il peut bien s'intégrer au réseau...* ». Cela nécessite un fort *intuitu personae* amenant à vérifier la compatibilité du candidat avec les valeurs du groupement et de sa culture de gouvernance⁸¹⁷. Selon le répondant A5, « *après on gratte parce qu'on est quand même sept autour de la table. Les personnes qui sont en face de nous, sont quand même dans une situation assez stressante et donc on arrive à déceler, et puis on a quand même le développeur qui a rencontré les personnes à plusieurs reprises déjà. Donc, il peut nous apporter une lumière sur certains aspects de la personne mais après, en une heure avec le stress, sept personnes en face de toi, au bout d'un moment il y a des choses qui rejaillissent, c'est obligatoire* ».

Le degré d'adéquation entre une organisation et un individu a une très grande influence dans le recrutement⁸¹⁸. Pour l'associé D4, « *il faut qu'il rentre dans le moule quand même* ». Selon le coopérateur D5, « *tout le monde ne rentre pas et pour y rentrer, il faut partager un certain nombre de valeurs* ». Il développe « *[t]out le monde ne peut pas rentrer quoi, ce qui est tout à fait logique puisque après on reste indépendant et si on prend quelqu'un qui ne partage pas les mêmes valeurs ou le même état d'esprit, il peut aussi, ça va vite entre guillemets à faire des magasins qui ne correspondent plus du tout à l'esprit de l'enseigne alors que c'est pas le but. Le but c'est que l'on avance tous ensemble parce que mon image est celle de l'image [du*

⁸¹⁵ Jambulingham T. et Nevin J. R. (1999), Influence on franchisee selection criteria on outcomes desired by the franchisor, *Journal of Business Venturing*, 14, 363-395.

⁸¹⁶ Clarkina J. E. et Swavely S. M. (2006), The importance of personal characteristics in franchisee selection, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13, 2, 133-142.

⁸¹⁷ Souilleaux A. (2013), La double qualité du commerçant au sein d'un « groupement du commerce associé », *Gazette du Palais*, 26, 7-13.

⁸¹⁸ Robbins S., Judge T. et Tran V. (2014), *Comportements organisationnels*, 16^{ème} édition, Montreuil, Pearson France.

réseau D] et les gens qui sont mes clients aujourd'hui, du magasin D de [telle ville], c'est l'image qu'il donne des magasins D, donc après quand ils vont ailleurs, si l'image qu'on donne n'est pas la bonne, ça va aussi avoir un impact sur nos collègues ».

3.9.2.1.2 – Typologies de coopérateurs recrutés

Philippe Lebreton⁸¹⁹, membre du Conseil de la Société Civile des Mousquetaires, explique qu'il y a « entre 8 et 10 % du parc de magasins qui changent de mains tous les ans ». Il ajoute « un tiers des points de vente sont repris par d'autres adhérents, enfants d'adhérents ou un adhérent déjà en place peut souhaiter se développer ; un tiers sont repris par des collaborateurs amont ou des collaborateurs de points de vente, des anciens directeurs de points de vente et un tiers qui sont des recrutements à l'extérieur ». Concernant les coopérateurs qui souhaitent se développer, le sociétaire A1 note « *le réseau A encourage la pratique de l'essaimage car ce sont des sociétaires qui sont déjà dans le réseau, déjà intégrés, qui en partagent les valeurs et qui connaissent les rouages du métier* ».

Les recrutements extérieurs existent au sein de chaque enseigne étudiée. Comme l'adhérent C7 le note « *vous avez des adhérents qui viennent de l'extérieur, parce qu'on accepte aussi un adhérent [d'une enseigne concurrente] [...] Alors la première chose qu'on fait et moi, en tant que président [de région], je fais attention à ça, c'est de voir si la personne, elle est bien dans la philosophie d'un commerçant indépendant. Si je me dis que c'est un mercenaire, qu'il est venu là parce que c'est une bonne enseigne et que, je peux me tromper, on essaie de ressentir ça* ».

⁸¹⁹ FCA (2013), Intervention de Philippe Lebreton, lors des Rencontres du Commerce Associé du 28 mai 2013, Table ronde 1 : Valeurs, savoirs, entreprises : les transmissions par l'exemple - Disponible sur <http://www.commerce-associe.fr/table-ronde-1-valeurs-savoirs-entreprises-les-transmissions-par-exemple> (consulté le 29/08/2014).

Concernant la typologie des anciens salariés recrutés, Bradach décrit les mouvements de salariés de réseaux mixtes qui deviennent franchisés à travers le processus de socialisation^{820 821}. Des directeurs de succursales deviennent consultants pour les franchises, d'autres deviennent salariés de franchisés ou deviennent eux-mêmes franchisés. Ces trajectoires de carrières permettent ainsi une meilleure diffusion des valeurs et des pratiques de l'enseigne en question. La socialisation combinée aux programmes de formation permettent de renforcer la cohésion des membres du réseau et de générer plus de partage d'informations et d'expériences⁸²². Globalement, les enseignes du commerce coopératif et associé cherchent à s'appuyer sur leurs ressources internes en priorité⁸²³. Comme le précise l'adhérent B3, « *le réseau B essaie de reprendre ses directeurs* ». Certains réseaux encouragent la cooptation afin d'avoir une première idée ou un premier filtre sur le candidat. Selon le répondant B4, « *[s]i moi je présente quelqu'un à l'agrément c'est d'abord que je l'ai reçu plusieurs fois* ». D'autres rendent le parrainage obligatoire et recrutent majoritairement les anciens directeurs de points de vente qui doivent être parrainés. L'adhérent C7 explique qu'« *[a]u début, on ouvrait à tout va. Et puis petit à petit, il y a eu quelques déconvenues, quelques personnes n'étaient pas faites pour faire du commerce et pouvaient ne pas donner une bonne image au mouvement. C'est ainsi que le parrainage est apparu pour que les candidats fassent leurs classes chez nous pour prouver qu'ils sont capables d'avoir la philosophie [nom du réseau C], de vendre le moins cher possible au consommateur* ». L'adhérent C7 ajoute qu'« *[i]l faut un peu être fédéré par les autres, qu'on ait travaillé un peu dans le mouvement, pas simplement dans le magasin mais on se connaît tous. On sait très bien si le directeur il est à la hauteur ou pas. Et puis vous allez*

⁸²⁰ Bradach J.L. (1997), Using the plural form in the management of retail chains, *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303.

⁸²¹ Bradach J. L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.

⁸²² El Akremi A., Mignonac K. et Perrigot R. (2011), Opportunistic behaviors in franchise chains: the role of cohesion among franchisees, *Strategic Management Journal*, 32, 9, 930-948.

⁸²³ Cassou F. (2014), Le commerce associé face aux défis des réseaux de points de vente : une approche exploratoire, Colloque E. Thil, Paris, 16-17 octobre.

travailler aussi à la centrale ». Ce coopérateur explique alors qu'un directeur souhaitant devenir adhérent [nom du réseau C], « *va prendre son bâton de pèlerin* » pour être « *parrainé et validé par 5-6 adhérents* ». L'adhérent C7 poursuit « *après c'est la commission d'agrément qui valide la personne au national* » et « *là, il va être présenté devant la commission d'agrément de la centrale, dans laquelle il imagine monter un magasin* ».

De manière spécifique aux coopératives de commerçants, de nombreux membres de familles de coopérateurs, en particulier les enfants, sont eux-mêmes devenus coopérateurs à leur tour. Ils doivent toutefois être parrainés au sein de certaines enseignes. Le fait d'être membre de la famille d'un coopérateur en place peut faciliter cette étape même si rien n'est acquis pour eux. B4 témoigne à propos de son fils : « *il a travaillé parce que je l'ai pris avec moi pendant un an et demi. Je lui ai appris la négociation avec les banquiers, négociation avec les archis, avec le maçon, l'électricien, tout ce qui fallait travailler dedans, les implantations et tout ça. Et après je l'ai envoyé chez un copain du réseau C, il est resté un an. Après il est allé voir un autre [point de vente du réseau] C et maintenant il est dans un [magasin] B à [nom de la ville], un hyper et il est responsable produits frais et il va passer responsable de magasin, directeur quoi. Il fait son chemin...* ». La diffusion de la culture de l'organisation peut ainsi être répandue très tôt chez les futurs coopérateurs. Comme l'explique l'adhérent C7, qui a intégré le mouvement C grâce à son oncle, l'intégration de valeurs « *ça commence tout petit* » et ajoute « *on croit en cette enseigne, on a une certaine sensibilité, alors peut-être parce qu'on a fait nos classes là-dedans* ». L'associé D4 note « *ça permet de transmettre et de garder un certain nombre de choses et ça c'est une vertu. Le pendant, c'est que ça n'amène pas toujours des nouvelles choses* ».

3.9.2.1.3 – Sélection finale, à l'issue de la période de formation

Pour une organisation, le processus éducatif passe par la formation et la transmission des savoirs par le tutorat et le mentorat qui ont pour rôle de faciliter la socialisation du nouveau

membre⁸²⁴. Ces dimensions ayant été développées dans le processus de mimétisme ne seront pas abordées ici. Il convient donc de s'intéresser à la notion de sélection liée au parcours de formation. Pour devenir coopérateur, le candidat doit effectuer un certain parcours selon son origine au sein du réseau ou à l'extérieur de celui-ci. B4 témoigne « *pour rentrer [nom du groupement], on passe devant une commission. D'abord on fait un stage d'une semaine dans un magasin pour découvrir, après on passe plusieurs stages, [...] et puis on passe devant une commission d'agrément et si vous êtes agréé parce qu'il y en a qui sont refusés, parce qu'ils n'ont pas l'âme. [...] et après quand vous êtes accepté, vous avez six mois de stage* ». Le sociétaire A1 explique : « *[i]l y a cinq modules fondamentaux pour les collaborateurs que l'on emploie et après bien évidemment chaque gérant doit avoir suivi un process au moment il a été admis dans le réseau, un process d'accompagnement qui reprend tous les modules fondamentaux et spécifiques selon ses points forts et ses points faibles* ». Ce parcours peut être considéré comme une étape de recrutement selon les réseaux. L'adhérent B4 note « *si tout s'est bien passé, on obtient la validation de l'agrément et on devient affectable. Après c'est la reprise du point de vente* ». Mais il ajoute qu'il y en a « *qui sont recalés au bout de la formation des six mois parce que ça marche pas* » pour des raisons de « *compétence, s'ils ne sont pas assidus, etc.* ». L'adhérent C7 explique qu'« *il y a tellement un parcours du combattant important pour bien prouver qu'on est capable de gérer un magasin en gestion commerciale, en gestion financière et en gestion administrative, que bon on n'a pas tellement d'échec* ». Toutefois, cela peut arriver. Comme le précise Claude Gruffat, président de Biocoop⁸²⁵, « *cela nous est déjà arrivé de nous tromper sur des individus à ce stade, c'est pourquoi nous disposons également du droit d'exclure quelqu'un. Si certains veulent simplement gagner de l'argent en profitant d'une opportunité, ils se rendent de toute façon vite compte qu'en raison de toutes les*

⁸²⁴ Brillet F. et Hulin A. (2007), Le tutorat, outil polymorphe au service du transfert de connaissances, de compétences ?, *Revue Sciences De Gestion*, 60, 91-134.

⁸²⁵ Gruffat C. (2010), Une autre agriculture est possible !, L'exemple d'un réseau coopératif d'agriculture biologique : Biocoop, *Observatoire du Management Alternatif*, HEC Paris.

contraintes que nous choisissons de subir dans notre activité, ils ont peu de chances d'aboutir. Ils tentent cependant de faire rentrer des gammes de produits que nous ne voulons pas, et c'est à cela qu'on les repère, et qu'on les exclut assez rapidement ».

Ainsi, les membres du groupement partagent une vision similaire de l'organisation et du rôle attendu de chacun. Pour le président du réseau A, « *ce réseau qui est très varié et très divers aussi bien en surface de magasin qu'en profil de patrons de magasins, des gens qui viennent un peu de tous les horizons et qui [...] veulent rejoindre A par rapport à ses valeurs. [...] C'est ce qui fait toute cette diversité mais en même c'est ce qui fait cette homogénéité. Les gens se retrouvent autour de valeurs partagées, des valeurs qui sont claires, qui sont affichées, qui sont posées et vérifiées c'est-à-dire que les magasins ont à respecter un cahier des charges ».*

3.9.2.2 – Participation des coopérateurs à la vie organisationnelle

Selon Herskovits⁸²⁶, l'enculturation est un processus « par lequel l'individu assimile durant toute sa vie les traditions de son groupe et agit en fonction de ces traditions. Quoiqu'elle comprenne en principe le processus d'éducation, l'enculturation procède sur deux plans, le début de la vie et l'âge adulte. Dans les premières années, l'individu est “ conditionné ” à la forme fondamentale de la culture où il va vivre. Il apprend à manier les symboles verbaux qui forment sa langue, il maîtrise les formes acceptées de l'étiquette, assimile les buts de vie reconnus par ses semblables, s'adapte aux institutions établies. En tout cela, il n'a presque rien à dire il est plutôt instrument qu'acteur ». Les organisations font en sorte d'adapter leurs nouveaux membres à la culture de l'organisation par la socialisation. Celle-ci permet de passer

⁸²⁶ Herskovits M. J. (1948) *Man and his Works: The Science of Cultural Anthropology*, New York, Alfred A. Knopf, traduit *Les bases de l'anthropologie culturelle*, édition électronique réalisée par Tremblay J.-M. à partir l'édition de 1967, François Maspero Éditeur - Disponible sur http://classiques.uqac.ca/classiques/Herskovits_melville/bases_anthropo/bases_anthropo_culturelle.html. P.185

pour un individu, d'un comportement individuel à un comportement conforme socialement tel qu'expliqué par Bourdieu⁸²⁷. Plus les individus ont le sentiment d'appartenir au même groupe social, plus ils vont avoir tendance à tendre vers une conformité sociale⁸²⁸. Benghozi⁸²⁹ écrit que « [l]a vie d'un réseau suppose un esprit particulier, une disponibilité, une culture ». Selon l'associé D7, « *ce n'est jamais simple de rentrer dans un groupe d'indépendants. Parce que quand on veut devenir associé il y a une espèce de parcours initiatique, il faut s'intégrer, il faut connaître les gens, vous rentrez dans une communauté* ». L'organisation réticulaire permet de faire rentrer les nouveaux coopérateurs dans le « moule » et d'engendrer les modifications comportementales nécessaires à la culture organisationnelle⁸³⁰.

3.9.2.2.1 – Rassemblements au sein de la vie organisationnelle

Les réunions, conventions et assemblées générales sont de véritables occasions pour les membres du réseau de partager des idées, des pratiques, des informations et de se pousser à se dépasser les uns, les autres⁸³¹. Pour le président du réseau D, « *on a des réunions, des congrès, des conventions, des [nom de l'instance locale], c'est dans toutes ces instances-là où on exprime les choses et à ce moment ça recadre un peu à chaque fois* ». C'est aussi l'occasion pour les coopérateurs de se rencontrer⁸³² et de renforcer les liens entre pairs. Le président du groupement C déclare que « *c'est la réunion permanente, c'est incroyable, dans Capital, ils disent « les adhérents sont obligés de... ». Ils ne sont pas obligés, ils ont institué un comité stratégique des présidents de coopérative tous les 15 jours, ce qui est un moyen extraordinaire*

⁸²⁷ Bourdieu P. (1972), *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Genève, Droz.

⁸²⁸ Khalbous S. (2000), L'identification des groupes sociaux en marketing : conceptualisation et application d'une perspective interculturelle, *Actes du Congrès de l'Association Française du Marketing*, 16, 933-956.

⁸²⁹ Benghozi P.-J. (2007), Le lien réseau, *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, 48, 1,163-174. P.166

⁸³⁰ Van Maanen J. et Schein E. H. (1977), Career Development, in Hackman J. R. et Suttle J. L., *Improving Life at Work*, Goodyear, Santa Monica, CA, 58-62.

⁸³¹ Perrigot R. et Herrbach O. (2012), The plural form from the inside: A study of franchisee perception of company-owned outlets within their network, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40, 7, 544-563.

⁸³² Choukroun M. (2013), *Le commerce associé, Entreprendre autrement pour réussir*, sous la direction de la FCA (Fédération des enseignes du Commerce Associé), Paris, Éditions Dunod.

pour ne pas déliter le lien. On l'entretient par le lien personnel. C'est à la fois travailler et manger ensemble. Voilà. On a des assemblées générales tous les mois et demi. J'ouvre, les adhérents parlent, s'expriment. Ils viennent tous les lundis et les mardis dans les groupes de travail de la coopérative, pratiquement tous les adhérents [nom du réseau C] viennent ». Il ajoute « le lien personnel est celui qui est le plus fort. Et tous les jeudis, ils sont en coopérative régionale et ils recommencent pareil. Il y a une belle circulation avec des inerties colossales mais sur le plan humain, ça circule énormément ». Le président du réseau A complète « [o]n fait tout pour une vie coopérative dense qui est installée où les coopérateurs se retrouvent en [nom de l'instance locale], c'est des petites réunions de petites régions, ensuite ils se retrouvent à un échelon régional en France, c'est-à-dire que la France est divisée en quatre chez A, après au niveau national et on a un congrès tous les deux ans qui est un lieu de réflexion, de partage, de vision d'avenir, etc. C'est une culture permanente ». L'adhérent C2 note « même si on est tous indépendants, on baigne tous ensemble dans les mêmes outils avec les mêmes fonctionnements ». Cela peut même apparaître comme une source de performance. Selon le sociétaire A1, « l'immersion d'un réseau, aussi spécifique que le nôtre, demande des années. Si ça, c'est acquis ou au moins connu, ça permettra d'être beaucoup plus efficient par la suite ».

Cette vie intense du réseau permet de mieux diffuser les valeurs et savoirs d'organisation au sein de réseaux à forte tradition orale. Pour le répondant C4, « les centrales sont nées à l'origine [...] pour acheter moins cher, pour vendre moins cher [...] [et] permettre de fédérer l'ensemble des adhérents » et d'ajouter à propos des départs de coopérateurs « l'enseigne est fragile de ça, donc les centrales permettent aussi de fédérer et de faire que ce groupement d'hommes continue de vivre ensemble [même si] aujourd'hui il y a des contrats qui existent ».

Cela permet ainsi de diminuer les coûts d'agence et de limiter les comportements opportunistes⁸³³.

3.9.2.2.2 – Nécessité de se rencontrer physiquement

Le fait de se rencontrer physiquement ne peut pas être compensé par les nouvelles technologies. L'associé U Jean Leroyer⁸³⁴ insiste sur cet aspect : « [o]n a bien sûr aussi un Intranet mais malgré tout, on considère que se réunir une fois par mois physiquement, ça reste important pour les échanges ». D'après le président du réseau D, « [à] un moment les gens, ils ont besoin de se toucher, de se sentir, de [manger] ensemble, ils discutent de mille choses qui n'ont rien à voir avec forcément l'ordre du jour [de la réunion locale]. Alors, quand vous faites une confcall [visio-conférence], [...] vous ne restez que dans l'ordre du jour. Vous n'allez pas discuter. Et les gens ont besoin de sortir de l'ordre du jour, de se parler, je ne sais pas, ça peut être aussi [bête que] de parler de leurs vacances, leurs difficultés, leurs complicités en amitié avec certains d'entre eux. C'est tout ça qui se partage et ça, ça ne peut pas se partager par des systèmes d'information ».

La vie organisationnelle est rythmée par des rencontres physiques, ce qui implique une participation active des coopérateurs. Selon Jean Leroyer⁸³⁵, « [l]a question qui pourrait se poser serait quelqu'un qui ne vienne pas. On a un taux de participation qui est extrêmement important, c'est du quasiment 100 % à chaque fois. [...]. La participation même si elle n'est pas obligatoire, elle est effective à près de 100 %. Donc, imaginez quelqu'un qui ne viendrait pas. Une fois, ça peut s'expliquer. Mais si ça arrivait deux ou trois fois, très vite ce serait un

⁸³³ Baron M.-L. (2007), Defining the Frontiers of the Firm through Property Rights Allocation: The Case of the French Retailer Cooperative Leclerc, *Review of Social Economy*, 65, 3, 293-317.

⁸³⁴ Leroyer J. (2010), Intervention lors de la conférence du salon des entrepreneurs *Ils ont réussi dans la franchise et le commerce associé !* - Disponible sur <http://www.salondesentrepreneurs.com/paris/podcasts/video/ils-ont-reussi-dans-la-franchise-et-le-commerce-associe-122/> (consulté le 30 octobre 2014).

⁸³⁵ Leroyer J. (2010), Intervention lors de la conférence du salon des entrepreneurs *Ils ont réussi dans la franchise et le commerce associé !* - Disponible sur <http://www.salondesentrepreneurs.com/paris/podcasts/video/ils-ont-reussi-dans-la-franchise-et-le-commerce-associe-122/> (consulté le 30 octobre 2014).

signal d'alerte pour aller le rencontrer pour voir ce qu'il se passe ». Le sociétaire A5 confirme « [il y] a des personnes qui vont être impliquées ou pas dans le réseau. Donc, déjà c'est une première alerte [...] Quelqu'un qui ne va jamais à des réunions qui sont entre guillemets obligatoires ou quoi que ce soit, ça alerte ». Si jamais le comportement devait se prolonger, ils deviennent « identifiés et au cas où ils se montreraient revendicatifs, les autres adhérents sont moins réceptifs tel que “ toi aujourd'hui, qu'est-ce que t'amènes ? ” car la participation liée à la vie du groupement coûte à chaque participant, aussi hormis les cas où cette non-participation est liée à de bonnes raisons comme des difficultés économiques qui pourraient impacter ultérieurement le groupement, cela est peu accepté » note l'adhérent B4.

3.9.3 – Manifestations de la culture organisationnelle au sein de la vie de coopérateur

De nombreux auteurs ont tenté d'expliquer les composantes de la culture organisationnelle. Par exemple, Pascale et Athos⁸³⁶ élaborent un schéma des « 7 S » à savoir *Superordinate goals, Strategy, Structure, Systems, Staff, Style and Skills*. Rousseau *et al.*⁸³⁷ considèrent cinq strates différentes des plus subjectives aux plus objectives : les croyances fondamentales souvent inconscientes, les valeurs, les normes comportementales, les modèles comportementaux et les artefacts, supports physiques et symboliques utilisés dans la communication de l'entreprise. Schein⁸³⁸ développe la notion de niveaux interdépendants de la culture organisationnelle. En l'espèce, il semble préférable de privilégier cette conceptualisation. Dans le premier niveau, l'auteur distingue les artefacts (*artifacts and creations*) qui correspondent aux aspects visibles et palpables de cette culture. Il s'agit des objets, des logos, des comportements des membres, de leur langage, des rites, des codes

⁸³⁶ Pascale R.T. et Athos A.G. (1981), *The Art of Japanese Management, Applications for American Executives*, New York: Simon & Shuster/Warner Books; en français : (1984), *Le management est-il un art japonais?*, Paris, Éditions d'Organisation.

⁸³⁷ Rousseau D. M., De Rozario P., Jardat R. et Pesqueux Y. (2014), *Contrat psychologique et organisations : Comprendre les accords écrits et non-écrits*, Montreuil, Pearson France.

⁸³⁸ Schein E. H. (1994), *Organizational Culture & Leadership*, 3^{ème} édition, San Francisco, Jossey Bass.

vestimentaires. Au deuxième niveau se trouvent les valeurs (*values*) qui fixent des normes orientant les comportements des membres. Enfin, le troisième niveau correspond aux hypothèses de base (*basic assumptions*), c'est-à-dire aux aspects allant de soi mais non conscientisés. Cette dernière catégorie est relative aux aspects inconscients de la culture organisationnelle, qui ne peut être examinée avec l'utilisation seule de la méthodologie de l'étude de cas.

3.9.3.1 – *Artefacts, les aspects visibles de la culture organisationnelle*

Différents éléments ont pu être mis à jour grâce à ce travail de recherche : les outils de communication interne, l'usage de symboles au sein des points de vente, la dimension cérémoniale d'intégration des nouveaux coopérateurs, la notion de « héros » et l'élaboration d'un langage spécifique.

3.9.3.1.1 – Outils de communication interne

Les outils de communication interne doivent « développer un lien social, un sentiment d'appartenance et faire s'approprier une culture commune » d'après Morillon⁸³⁹. Le journal interne est « le dépositaire d'un certain nombre de contenus symboliques et de représentations destinées à unifier spatialement, temporellement et socialement les groupes de travail » [...] qui peut « “ agir sur ” les salariés par la création d'une culture commune »⁸⁴⁰. Selon le président du réseau D, « *tous les instruments qui sont au service de la communication interne forcent le sentiment d'appartenance au groupe. Voilà, donc [le journal interne] en fait partie, les vidéos qui sont faites souvent, j'en fais de plus en plus, en font partie, le site... Tout ce qui contribue,*

⁸³⁹ Morillon L. (2009), Le journal de communication interne, un agent des enjeux stratégiques organisationnels, *Semen, Revue de sémio-linguistique des textes et discours*, 28, 33-51. P.37

⁸⁴⁰ Morillon L. (2009), Le journal de communication interne, un agent des enjeux stratégiques organisationnels, *Semen, Revue de sémio-linguistique des textes et discours*, 28, 33-51. P.47

toutes les voies qui contribuent à nourrir la communication interne fortifient le sentiment d'appartenance ».

3.9.3.1.2 – Symboles affichés au sein des points de vente

Certains coopérateurs mettent spontanément en place des symboles. Au sein du groupement C, les valeurs du réseau peuvent être mises à la vue de tout client, du personnel et des fournisseurs. Il est coutume de voir des photos ou tableaux des fondateurs dans la partie réservée au personnel et aux fournisseurs. Dernièrement, des panneaux mettant en valeur l'histoire du groupement et de ses valeurs ont été mis en place au sein du point de vente dont le répondant C4 est le directeur. Il s'exprime, *« j'ai trouvé ça sympa justement de porter une identité, de porter la culture et les valeurs de l'entreprise, c'est pour ça qu'on a mis ça en place »*. Un comparatif de prix, autre symbole pour le réseau, est aussi présent dans la zone des bureaux. Là encore, cette mise en avant est spontanée. Le répondant C4 explique que *« certains magasins font beaucoup plus. Certains magasins ne disent rien. D'autres se nourrissent de comparatifs locaux et n'ont de cesse de répéter qu'ils sont moins chers. Chacun a une liberté totale là-dessus. [...] Et on s'en sert uniquement à usage interne. Donc, c'est surtout auprès de notre personnel »*.

3.9.3.1.3 – « Intronisation » des nouveaux coopérateurs

Lors de la validation de leur statut de coopérateur, une cérémonie peut être organisée selon les groupements avec la remise d'artefacts. Au sein du groupement B, une épée est remise au regard de la symbolique du nom de leur groupement d'appartenance. L'adhérent B4 explique que l'utilisation de ce symbole peut même se retrouver au sein de la vie personnelle : *« quand je me suis marié, ça fait huit ans maintenant, tous les collègues à la sortie de la mairie, parce que c'est un deuxième mariage, donc pas l'église, ils m'avaient fait une haie d'épées [du groupement]. Je ne savais rien, ils ont fait comme ça. Je n'avais rien demandé. J'ai dit " ah*

ouais d'accord". C'est la culture ». Il est courant de voir ces épées au-dessus du bureau des membres de ce réseau. Au sein du réseau D, il y a une remise d'une « coupe en forme de [symbole lié au nom de l'enseigne] » note l'associé D4. Au sein de certaines régions commerciales de ces groupements, des pratiques peuvent être mises en place. Selon l'adhérent C5, « ça fait une quinzaine d'années qu'on fait ça mais ça, c'est propre à la centrale, [...] c'est quand on rentre "postulant". Et on a créé le serment du postulant pour briefer un petit peu le postulant sur ce qu'il doit faire et ne pas faire. Et après on lui donne le "book" de toutes les règles du mouvement ».

3.9.3.1.4 – « Héros » : fondateurs, dirigeants et anciens

Pour Deal et Kennedy⁸⁴¹, la notion de « héros » fait partie intégrante de la culture d'une organisation. Il s'agit de modèles personnifiant les valeurs et servant un rôle d'identification pour les membres de l'organisation. Il peut s'agir des fondateurs de l'organisation qui sont la source première d'une culture organisationnelle⁸⁴². Soit les fondateurs ne recrutent que des personnes ayant la même vision des principes et des valeurs organisationnelles, soit ils transmettent celles-ci le moment venu, soit ils servent de modèle d'identification au travers de leur comportement⁸⁴³. En cas de succès, leur personnalité devient indissociable de la culture organisationnelle. Pour l'ancien président d'Intermarché alimentaire, Philippe Manzoni⁸⁴⁴, « [l]e rôle de Jean-Pierre Le Roch, j'ai un grand respect pour le personnage et Jean-Pierre Le Roch, c'est pour nous le père fondateur ». Selon le répondant C4 « [o]n s'identifie facilement. C'est vrai que moi la particularité c'est que comment dire, dans le [département d'origine du groupement C] on était baigné par cette image [du fondateur du réseau C]. On a déjà des

⁸⁴¹ Deal T. E. et Kennedy A. A. (1983), Culture: A New Look Through Old Lenses, *Journal of Applied Behavioral Science*, 19, 4, 498-505.

⁸⁴² Schein E. H. (1983), The Role of the Founder in Creating Organizational Culture, *Organizational Dynamics*, 12, 1, 13-28.

⁸⁴³ Schein E. H. (1994), *Organizational Culture & Leadership*, 3^{ème} édition, San Francisco, Jossey Bass.

⁸⁴⁴ Manzoni P. (2012b), Vidéo Grande Conso - Philippe Manzoni, Intermarché - Disponible sur : <http://www.olivierdauvers.fr/tag/intermarche/page/4/> (consulté le 28/07/2014).

choses qui nous nourrissent. À l'origine mes parents étaient commerçants ». À propos du fondateur de son groupement, l'adhérent B4 témoigne, « c'est un sacré bonhomme. Il a écrit un livre d'ailleurs. C'est intéressant à lire. Je pense qu'on l'a tous quoi. [...] Moi je l'ai lu et après je l'ai donné à mon fils qui est [nom du groupement] aussi, enfin qui va le devenir, je pense, un jour ». Toutefois, il nuance l'influence de ce fondateur au sein du mouvement actuellement : « ça l'est beaucoup moins aujourd'hui ».

L'attitude des dirigeants, par leurs paroles et leurs comportements, a un impact sur la culture organisationnelle⁸⁴⁵. Le président du réseau A explique que « le président joue un rôle vis-à-vis du sociétariat, vis-à-vis de l'ensemble des sociétaires [...]. Il faut relativement incarner ce que l'on est en train de faire, d'une part, il faut représenter aussi le réseau A, ce qui est quand même important, à arriver à parler du projet de la coopérative A avec sens et avec le sens qui est partagé par le réseau ». Deux autres présidents des réseaux étudiés ont publié plusieurs livres, communiquent par des blogs ou sur les réseaux sociaux (en leur nom propre ou au nom du réseau), et interviennent régulièrement dans les médias généralistes et spécialisés. Le président du groupement C explique qu'« [o]n peut ne voir dans mon boulot qu'un boulot de communication et de porte-parole. En fait, je manage beaucoup par la com'. Par exemple, il y a un groupe leader, il y a des groupes pionniers qui sont chez nous qui ont conscience qu'il faut investir massivement sur le Net quitte à cannibaliser leurs propres hyper[marchés]. Mais évidemment les trois quarts des magasins ont peur que ça cannibalise leurs hyper[marchés] mais en même temps, ils savent que c'est le truc. Donc, il leur manque un déclencheur. Donc, quand je surmédiatise pour ne pas laisser à [nom d'un concurrent] le leadership de la modernité, etc. parce qu'ils s'apprêtent à le faire aussi comme ça... Donc moi je préempte, ça c'est tactique, c'est de la com', je préempte le territoire de la modernité, [...] sur le multimédia, sur le net et du coup je donne à voir la cellule qui à l'interne s'occupe de

⁸⁴⁵ Hambrick D. C. et Mason P. A. (1984), Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers, *Academy of Management Review*, 9, 2, 193-206.

l'Internet, des projets parapharmacies sur le net, etc. et ça leur donne aussi une légitimité en interne et ça rassure en partie les plus réticents ».

Le statut est la place ou le rang social valorisant donné à un individu par les membres du groupe⁸⁴⁶. Ce statut dérive du pouvoir exercé par un individu sur les autres, par ses contributions à la réalisation des objectifs du groupe ou pour ses caractéristiques intrinsèques. Ainsi, certains membres qui n'ont pas été élus dans les plus hautes fonctions peuvent avoir de l'influence. Selon l'adhérent B1, « *la culture d'entreprise, [...] il y a des fondamentaux du groupement, l'appartenance, le respect des anciens* ». Il explique qu'« *en s'associant [...] vous serez amené à prendre des fonctions vis-à-vis du groupe et donc des décisions* » et d'ajouter « *on est rentré dans un groupement, avec une certaine philosophie, et la finalité, on a pu rentrer dans le groupement parce que des anciens ont fait telle, et telle, et telle chose, ils nous ont amené ça. Et bien aujourd'hui on est nouveau, mais demain on sera un ancien et comment on transmet aux nouveaux qui arrivent ? Et c'est [important] de garder cette culture-là* ». Ce respect peut aussi s'entendre dans les explications liées à la genèse du réseau « *c'était surtout survivre parce que le groupe était en pleine croissance et attaqué de toutes parts donc les anciens comme on les appelle n'ont pas eu la partie facile justement parce qu'ils ont été en phase pionnière où le métier n'était pas organisé* » note l'adhérent C4. Il ajoute : « *notion de culte, non, de respect oui. [...] Ce sont des sources d'inspiration, ça c'est clair, des sources d'inspiration. L'histoire inspire, l'histoire [du fondateur] inspire, elle nous nourrit* ».

3.9.3.1.5 – Élaboration d'un langage spécifique

La notion d'artefacts décrite par Schein⁸⁴⁷ intègre la notion de langage. Elle revêt un caractère important au sein des réseaux de commerce coopératif et associé. Selon le sociétaire A4, « *tout notre métier a complètement changé, le langage aussi, le langage entreprise n'est*

⁸⁴⁶ Feldman R. S. (2001), *Social Psychology*, 3rd édition, Prentice Hall, Upper Saddle River.

⁸⁴⁷ Schein E. H. (1994), *Organizational Culture & Leadership*, 3^{ème} édition, San Francisco, Jossey Bass.

plus le même ». Le répondant A1 complète, « *[il y]’a effectivement un vocabulaire qui est propre au réseau A, des néologismes qui d’ailleurs ont été repris par d’autres enseignes mais de là à le retrouver dans une bible établie, non, pas franchement* ». Pour l’adhérent B4, « *il y a tout un langage, d’ailleurs il y a tout un lexique. [Le coopérateur montre un annuaire du réseau B]. Ça, c’est notre devise [...]. Là vous avez toutes les régions, tous les magasins, c’est un trombinoscope [...] et alors “ parlons le même langage ”, il y en a des trucs, base sec, base mixte... Et après vous avez tous les numéros de téléphone de tout le monde, l’assurance, la télésurveillance, l’audit, le juridique, DRH, logistique...* ». Pour l’associé B1, « *un langage, oui, on a nos termes à nous* » et ajoute « *moi quand je fais un courrier en interne, alors bien ou pas bien, à la fin, comme c’est à un collègue qu’on écrit, moi je mets tout le temps* » *[nom du groupement]-ment vôtre* », voilà. *Aujourd’hui vous recevez un courrier « sincères salutations » comme une lettre qu’on envoie aux impôts, je trouve ça... ça manque quoi* ».

3.9.3.2 – Valeurs et édicition de normes informelles

Les réseaux de commerce coopératif et associé développent des valeurs et des normes qui ne sont pas formalisées.

3.9.3.2.1 – Valeurs organisationnelles

La culture organisationnelle doit reposer sur des valeurs cohérentes avec les finalités du réseau⁸⁴⁸. Dans certaines organisations, ces valeurs sont formalisées. Selon le sociétaire A4, les « *valeurs fondamentales* » sont un « *socle à respecter et à suivre à la lettre [selon] ce qui a été décidé en commun et qu’on a vraiment acté par contrat, qui sont vraiment inscrites et qui sont mises à jour au fur et à mesure, au congrès surtout, tous les deux ans, et d’autres qui sont préconisées* ». Pour le président de la coopérative A, « *[l]e projet du réseau A, c’est de*

⁸⁴⁸ Morin P. (1988), Pratiques du changement organisationnel, *Revue Française de Gestion*, 68, 60-66.

développer la bio en France et de développer la consommation responsable. Le moyen de ça, c'est d'arriver à créer des magasins qui ont un certain type de produits, qui sont les produits Bio, de faire plus de commerce équitable et de mettre en pratique les trois valeurs fondatrices du réseau A, à savoir la coopération, la transparence et l'équité. Donc, trois valeurs qui ont construit, complètement fondé le réseau A ». Elles peuvent contribuer à faire face aux défis de l'enseigne et à améliorer la fidélité comme en témoigne le sociétaire A5 « moi ce qui m'aide à respecter c'est d'adhérer ou pas aux valeurs. [...] Mais ce qui m'aide à rester, c'est plutôt les valeurs ».

L'associé D4 note « [c]hez [nom du réseau] la culture, c'est la proximité avec le prix, c'est le social, une certaine manière d'être dans le contact avec les gens comme dans les équipes, le management, c'est beaucoup plus humain, [...] ça tient à la taille, ça sent en fait que les magasins D existent depuis plus de cent ans, c'est des petits commerçants ». Pour le président du réseau D, « les valeurs, elles peuvent être internes ou externes. Les valeurs externes, c'est les valeurs très locales quand même, c'est la contribution à l'animation de la vie locale avec l'implication dans les associations sportives, l'ouverture des linéaires aux produits locaux, tout ce qui participe de l'idée du commerce qui profite à tous, comment l'incarner, des valeurs de proximité, des valeurs de lien. [...] Après, on a des valeurs plus internes, que sont les valeurs familiales, ce sont des entreprises familiales, patrimoniales aussi, des valeurs d'implication dans la coopérative, toutes ces choses-là qui conjuguent à la fois un comportement interne vis-à-vis de la coopérative, et un comportement externe vis-à-vis du pays, c'est-à-dire vis-à-vis du consommateur, client et citoyen qui sont un peu différents. Le consommateur c'est le produit que je veux, le client c'est le magasin où je vais et le citoyen c'est le pays où je vis. Et on essaie de conjuguer les trois : chercher un produit dans un magasin qui crée du lien et être animateur pour contribuer à l'animation du pays. Voilà, c'est ces valeurs qui sont un peu différentes des autres ».

Les valeurs varient selon les enseignes telle que la notion de combats qui apparaît essentielle au sein de l'enseigne C. Selon l'adhérent C3, son enseigne communique avec des « *publicités institutionnelles qui véhiculent une culture, une façon de prendre la parole qui sur le prix, le pouvoir d'achat, on se bagarre sur des thèmes bien précis. On s'est bagarré sur le carburant, on s'est bagarré sur le livre, on se bagarre maintenant sur la parapharmacie* ». « *Les combats de l'enseigne, c'est un mot qui revient souvent chez nous* » note le répondant C4 puis « *après on l'appelle comme on veut "défense du pouvoir d'achat", "prix bas", "consommérisme", etc. [...] le projet, il est au rendez-vous et il n'y a pas de mensonge au consommateur et c'est un message qui perdure, qui perdure, qui perdure, année après année et quelques soient les sujets. C'est pour ça que c'est commercialement bien vu pour l'enseigne d'avoir à chaque fois des combats qui nourrissent cette idée-là auprès du consommateur : le carburant, le manège à bijoux, [...] les comparateurs de prix, la parapharmacie, les médicaments sans ordonnance, parce que la promesse est au rendez-vous* ». Selon l'adhérent C5, « *[c]ulture d'entreprise, combats en permanence, combats pour le consommateur, combat pour ses salariés, etc. Et ça ce n'est pas un vain mot, ça fait soixante ans que ça dure. Je pense que maintenant on est dans la lignée. Et des gens comme moi et comme beaucoup de mes collègues qui avons un peu de bouteille maintenant, voilà, on essaie de s'y tenir. [...] On est des gens passionnés de notre enseigne* ». Le répondant C4 ajoute que cela fait partie des « *valeurs communes que vous pouvez retrouver sur des terrains d'application commerciaux [...] et après il y a une culture d'entreprise qui est surtout une culture d'entreprise familiale* ». Il conclut « *il y a la foi en une politique commerciale* » et « *à partir du moment où les entreprises réussissent, que les commerces réussissent avec cette idée commune, il n'y a rien de plus facile que de les rassembler entre eux, puisque ça marche* ».

L'associé D5 explique qu'« *on a plus intérêt à travailler ensemble que seul [...]. Si on rentre dans cette enseigne, si on est dans cette enseigne, c'est pour porter les valeurs et donc*

on n'a pas d'intérêt à, enfin pour moi, aller faire d'autres choses ». Il complète « *parce qu'on partage des valeurs, parce qu'on est bien dans cette enseigne, on est bien dans l'image qu'elle a et qui nous correspond ».*

3.9.3.2.2 – De l'édiction de normes au contrat normatif

Une norme désigne « ce qui paraît désirable, convenable dans telle société ou tel groupe particulier et dont la non-observance entraîne réprobation ou sanction »⁸⁴⁹. Les individus ont besoin d'aboutir à une normalisation commune. D'après Robbins *et al.*⁸⁵⁰, « [t]ous les groupes établissent des normes, c'est-à-dire des comportements standards adoptés par leurs membres. Les normes dictent à ceux-ci ce qu'ils doivent et ne doivent pas faire, et dans quelles circonstances. Elles stipulent à chaque membre ce que l'on attend de lui en des situations spécifiques. Dès lors qu'elles sont acceptées du groupe, les normes agissent sur le comportement de ses membres, ce qui, de fait, réduit au minimum les contrôles externes. Tous les groupes, toutes les communautés et toutes les sociétés définissent des normes, même si celles-ci diffèrent de l'un à l'autre ».

Sur le plan comportemental, lorsqu'un pair vient au sein d'un point de vente, la porte est toujours ouverte. Comme l'exprime l'adhérent B4, « *un adhérent vient me voir, je le reçois forcément. Première chose, c'est qu'on se tutoie tous, même si on [ne] se connaît pas. On apprend à se connaître " ah tu viens d'où, tu fais quoi ? " même à un postulant qui recherche un point de vente. C'est ça et on se doit de le recevoir comme il faut. S'il vient, souvent on mange ensemble. C'est des règles oui... qui ne sont pas écrites ».* L'intégration de ces comportements demande du temps. Comme l'explique l'associé D7, « *c'est un processus commercial, autrement oui, c'est une communauté qui a ses règles, ses codes, ses façons d'être*

⁸⁴⁹ Maisonneuve J. (1989), *Introduction à la psychosociologie*, Paris, Presses Universitaires de France.

⁸⁵⁰ Robbins S., Judge T. et Tran V. (2014), *Comportements organisationnels*, 16^{ème} édition, Montreuil, Pearson France. P.303

donc ça demande un apprentissage, voilà. Donc, il y a des cycles de postulants, d'agrégation, etc. mais comme tout métier qui se respecte, voilà on respecte ses codes quand on veut appartenir à cette société ». Pour le président du réseau A, les manifestations comportementales pourraient être renforcées avec « *des rituels qui peuvent être sympas, celui qui arrive se sent accueilli, c'est une fête, un magasin qui ouvre, c'est une fête parce que c'est bien, etc. Ça, je pense qu'on n'est pas assez festif, ça manque...* ». B4 note « *[l]e fait aussi de faire une inauguration, c'est très important aussi, les collègues viennent* ».

Afin de lier les partenaires d'un réseau, de les faire tendre à un objectif commun et de réguler les relations entre les membres, certaines normes peuvent être édifiées⁸⁵¹. Pour mettre en place des normes communes, il est nécessaire de faciliter les contacts entre les membres de l'organisation⁸⁵². Cela passe par la socialisation, telle que décrite précédemment. Les normes de coopération sont essentielles pour relever le défi de l'uniformité du concept de manière bénéfique⁸⁵³.

Certaines normes sont particulièrement présentes au sein des organisations telles que l'apparence avec le code vestimentaire⁸⁵⁴ (le port ou non de la cravate), les normes relatives aux efforts et à la performance⁸⁵⁵ comme la participation active à la vie du réseau, etc. Ces normes ont une grande influence sur les performances de l'organisation⁸⁵⁶. D'après Goulet⁸⁵⁷, les normes « garantissent l'identité et la réputation du réseau » et permettent de maintenir un

⁸⁵¹ Heide J. B. et John G. (1992), Do Norms Matter in Marketing Relationships?, *Journal of Marketing*, 56, 32-44.

⁸⁵² Robbins S., Judge T. et Tran V. (2014), *Comportements organisationnels*, 16^{ème} édition, Montreuil, Pearson France.

⁸⁵³ Meiseberg B. (2013), The Prevalence and Performance Impact of Synergies in the Plural Form, *Managerial & Decision Economics*, 34, 3-5, 140-160.

⁸⁵⁴ Robbins S., Judge T. et Tran V. (2014), *Comportements organisationnels*, 16^{ème} édition, Montreuil, Pearson France.

⁸⁵⁵ Blau G. (1995), Influence of Group Lateness on Individual Lateness: A Cross-Level Examination, *Academy of Management Journal*, 38, 5, 1483-1496.

⁸⁵⁶ Robbins S., DeCenzo D., Coulter M. et Rüling C.-C. (2014), *Management : L'essentiel des concepts et pratiques*, 9^{ème} édition, Montreuil-sous-Bois, Pearson France.

⁸⁵⁷ Goulet C. (2011), Le contrôle des réseaux de franchise de service, Thèse de doctorat, Sciences de gestion, Université Paul Verlaine, Metz. P.35

niveau d'exigence dans la « tenue de point de vente, de gestion du personnel, de qualité des produits ou services délivrés, d'application des techniques de vente ».

Le commerçant coopérateur ou associé peut être assimilé à un membre d'un groupe de co-contractants, au regard notamment du système particulier d'application collective des modifications du règlement intérieur. Ils partagent les mêmes engagements et promesses. L'interprétation de ces obligations est souvent collective et amène à parler de contrat normatif. Le contrat normatif⁸⁵⁸ se définit comme un « contrat partagé qui émerge lorsque les membres d'un groupe social, d'une organisation ou d'une unité de travail partagent des croyances communes sur les promesses faites et les obligations attendues ». Un contrat devient normatif quand la coopération entre les membres du groupe ou du groupement apparaît comme une condition essentielle pour la réalisation des objectifs professionnels. Selon Rousseau *et al.*⁸⁵⁹, l'édiction de normes, qui ne sont pas forcément formalisées, est renforcée par la fidélité et la longévité des relations des membres au sein d'un groupe. Ces caractéristiques développées précédemment contribuent à attester l'existence d'un contrat normatif au sein des réseaux de commerce coopératif et associé.

3.9.4 – Synthèse des résultats du processus d'enculturation

Le tableau 3.16 synthétise le processus d'enculturation au sein des réseaux de commerce coopératif et associé à dominante alimentaire.

⁸⁵⁸ Rousseau D. M., De Rozario P., Jardat R. et Pesqueux Y. (2014), *Contrat psychologique et organisations : Comprendre les accords écrits et non-écrits*, Montreuil, Pearson France. P.10

⁸⁵⁹ Rousseau D. M., De Rozario P., Jardat R. et Pesqueux Y. (2014), *Contrat psychologique et organisations : Comprendre les accords écrits et non-écrits*, Montreuil, Pearson France. P.11

Centralisation	Décentralisation
Critères de recrutement et de validation des futurs coopérateurs (<i>top-down</i>)	Processus de socialisation (horizontal et <i>bottom-up</i>)
Organisation de congrès, conventions, instances régionales et locales (<i>top-down</i>)	Interactions entre pairs (horizontal)
Instruments de communication interne (<i>top-down</i>)	Mises en place de symboles au sein des points de vente (horizontal)
Influence des fondateurs et dirigeants (<i>top-down</i>)	Influence des anciens (horizontal)
Élaboration d'un langage spécifique (<i>top-down</i>)	Élaboration d'un langage spécifique (horizontal et <i>bottom-up</i>)
Cérémonie et remise d'artefact(s) pour les nouveaux coopérateurs (<i>top-down</i>)	Édiction de valeurs (<i>bottom-up</i>)
	Normes comportementales entre pairs - contrat normatif (horizontal)

Tableau 3.16 - Management du processus d'enculturation

3.10 – Résumé et comparaison des résultats

Neuf processus ont émergé au sein de réseaux de commerce associé et coopératif afin de faire face au défi de l'uniformité du concept^{860 861}. Les deux processus mixtes (*plural processes*), développés par Bradach^{862 863}, que sont le processus d'encliquetage ou de cliquet (*Ratcheting Process*) et le processus de modélisation (*Modeling Process*) n'ont pas émergé au sein de cette forme organisationnelle. Toutefois, les trois premiers processus de ce modèle ont été relevés par Bradach^{864 865} comme des processus liés aux franchises dans le cadre de réseaux mixtes. L'auteur dans son modèle ne détermine pas s'il s'agit de processus mixtes, centralisés, décentralisés ou locaux, comme il le fait avec les processus relevant des trois autres défis. Dans le cadre de cette recherche, ces trois processus sont considérés comme des processus centralisés au sein des organisations étudiées. Ce travail sur les réseaux coopératifs de commerçants a permis d'identifier ces processus dans ce nouveau contexte, et d'en identifier six autres. Surtout cette recherche a permis de révéler les processus de solidarité, de mimétisme et d'enculturation qui témoignent, par leur caractère mixte, de synergies importantes au sein de cette forme organisationnelle (voir tableau 3.17).

⁸⁶⁰ Bradach J. L. (1997), Using the plural form in the management of retail chains, *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303.

⁸⁶¹ Bradach J. L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.

⁸⁶² Bradach J. L. (1997), Using the plural form in the management of retail chains, *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303.

⁸⁶³ Bradach J. L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.

⁸⁶⁴ Bradach J. L. (1997), Using the plural form in the management of retail chains, *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303.

⁸⁶⁵ Bradach J. L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.

Processus centralisés	Processus mixtes	Processus décentralisés
Contrats, savoir-faire formalisés et certifications	Solidarité	Confiance
Incitations	Mimétisme	Implication organisationnelle
Persuasion	Enculturation	Contrôle informel

Tableau 3.17 - Modèle de management du défi de l'uniformité du concept au sein des réseaux de commerce coopératif et associé à dominante alimentaire

De manière complémentaire, le tableau 3.18 présente une synthèse de ces processus au regard de leur importance pour chaque réseau étudié.

Réseau / Processus	Contrats, savoir-faire formalisés et certifications	Incitations	Persuasion	Confiance	Implication organisationnelle	Contrôle informel	Solidarité	Mimétisme	Enculturation
Réseau A	***	**	*	**	**	*	**	**	**
Réseau B	**	***	*	**	**	**	**	**	***
Réseau C	**	*	*	***	**	**	***	**	***
Réseau D	**	*	*	***	**	**	***	**	***

Tableau 3.18 - Management du défi de l'uniformité du concept au sein des réseaux de commerce coopératif et associé à dominante alimentaire selon les quatre groupements étudiés, d'après l'auteur - * importance modérée ** importance forte, * importance très forte**

Ce tableau permet d'observer une certaine homogénéité dans la manière de manager les processus qui doivent permettre aux réseaux de commerce coopératif et associé de faire face au défi de l'uniformité du concept. La principale différence se trouve au sein du processus d'incitations où son management est très hétérogène, selon les réseaux.

À la suite du premier chapitre qui a notamment permis de mieux distinguer les réseaux de commerce coopératif et associé face aux autres formes réticulaires, le tableau 3.19 effectue un comparatif de ces différentes formes au regard des neuf processus du modèle proposé.

Forme organisationnelle / Processus	Contrats, savoir-faire formalisés et certifications	Incitations	Persuasion	Confiance	Implication organisationnelle	Contrôle informel	Solidarité	Mimétisme	Enculturation
Succursalisme	***	*	*	*	*	*	*	*	**
Franchise	**	***	***	**	*	*	*	**	*
Réseaux mixtes	***	***	***	**	*	*	*	***	**
Commerce coopératif et associé	**	**	**	***	**	**	***	**	***

Tableau 3.19 - Comparatif du management des neuf processus contribuant à faire face au défi de l'uniformité du concept selon la forme de réseau de points de vente, d'après l'auteur - * importance modérée ** importance forte, * importance très forte**

Le tableau 3.19 permet de constater que les « processus centralisés », communs aux quatre formes organisationnelles, semblent globalement managés de manière plus efficace par les réseaux mixtes et franchisés. Cela est moins le cas pour les réseaux succursalistes dont le modèle de Bradach⁸⁶⁶ valorise les processus de budget, du système d'information managérial et de l'autorité. À l'inverse, les « processus décentralisés » sont mieux managés par les réseaux de commerce coopératif et associé, tout comme les « processus mixtes » de solidarité et d'enculturation. Le processus de mimétisme, même s'il émerge au sein des réseaux de commerce coopératif et associé, semble mieux managé par les réseaux mixtes. Ceci s'explique par une assimilation « discutable », selon laquelle le mimétisme pourrait intégrer les processus d'encliquetage (reproduction et adaptation des sources de performances du système franchisé ou succursaliste par l'autre et réciproquement) et de modélisation (reproduction du mode de management de la tête de réseau au sein de ses unités en propre, par des franchisés multi unités). Il convient désormais de tester ce modèle par une approche quantitative.

⁸⁶⁶ Bradach J. L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.

Résumé du chapitre 3 : L'uniformité du concept dans les coopératives de détaillants, une étude exploratoire

Ce chapitre a permis de mettre en évidence l'existence de différents processus au sein des réseaux de commerce coopératif et associé. À partir d'une approche centralisée *top-down* (de la tête de réseau vers les coopérateurs), trois processus ont émergé : les contrats, les incitations et la persuasion. De manière décentralisée de type *bottom-up* (des associés vers la tête de réseau) ou de manière horizontale (entre coopérateurs), trois processus sont apparus : la confiance, l'implication organisationnelle et le contrôle informel. Trois processus « mixtes » ont émergé : la solidarité, le mimétisme et l'enculturation. Les processus développés dans ce chapitre sont :

- **Le processus des contrats, des savoir-faire formalisés et des certifications.** Il existe une grande variété de documents contractuels qui organisent les relations au sein de ces organisations. La formalisation est aussi utilisée pour la transmission du savoir-faire. Enfin, les engagements peuvent aussi s'effectuer au regard d'organisations externes afin de bénéficier de certifications qui peuvent être obligatoires ou fortement recommandées, selon les réseaux.

- **Le processus des incitations.** De nombreuses incitations existent sans qu'il y ait la possibilité d'émettre un lien direct avec le respect du concept. Il s'agit du statut de créancier résiduel, de la rémunération selon les résultats collectifs, de la rémunération à long terme par la coopérative et de la revente du point de vente. Toutefois, certains réseaux de commerce coopératif et associé ont mis en place des **incitations économiques**. Elles relèvent d'un caractère plus ou moins contraignant et plus ou moins avantageux, selon les réseaux.

- **Le processus de la persuasion.** Les réseaux de commerce coopératif et associé s'appuient sur des méthodes de persuasion **en amont, lors de l'examen et le suivi des nouveaux projets** de création ou d'agrandissement de magasins. **En aval, la persuasion peut être organisée à titre de conseil ou en cas d'écart constaté.** Dans ce cas, la persuasion peut être réalisée sous forme de recommandations par les permanents ou les coopérateurs, sous forme d'avantages conditionnels, dans le cadre d'une convocation ou enfin lors de la procédure pouvant aboutir à une exclusion.

- **Le processus de confiance.** La confiance consiste à prendre le risque de se rendre vulnérable. La confiance peut être, d'une part, **inter-organisationnelle entre la tête de réseau et ses membres** ou d'autre part, **interpersonnelle entre coopérateurs**, c'est-à-dire **entre pairs**.

- **Le processus d'implication organisationnelle.** Il comprend trois dimensions : 1) **l'implication affective** représente l'attachement émotionnel, l'engagement envers l'organisation et l'identification à celle-ci ; 2) **l'implication calculée** se réfère aux coûts qu'un départ de l'organisation pourrait engendrer pour l'individu au regard des investissements effectués ; 3) **l'implication normative** fait appel à la notion de loyauté ou d'obligation morale de rester membre d'un réseau.

- **Le processus de contrôle informel.** Il correspond à la gouvernance relationnelle avec la recherche de **consensus** et des **actions de contrôle social** comprenant des conseils, suggestions et pressions individuelles ainsi que la gestion des conflits, selon la conception interactionniste.

- **Le processus de solidarité.** Les coopérateurs s'entraident pour développer la taille du réseau (**solidarité financière**), le stabiliser (**solidarité juridique**), limiter les échecs et améliorer les performances à titre individuel (**solidarité managériale**) et collectif (**solidarité technique**), dans le cadre d'une stratégie partagée (**solidarité politique**) permettant de bénéficier d'avantages directs (**solidarité économique**) inatteignables à titre individuel.

- **Le processus de mimétisme.** Il peut être **encouragé par la tête de réseau** par la mise à disposition des données, dans le partage des bonnes pratiques, dans les supports de communication internes du réseau, dans la valorisation des tests de concepts ou encore, dans le comportement exemplaire des coopérateurs élus de la coopérative. Le mimétisme est aussi rendu possible par la **transmission organisée du savoir par les « pairs »** (parrainage, mentorat et tutorat). Enfin, les échanges spontanés de bonnes pratiques ou les visites de points de vente constituent un **apprentissage vicariant lors d'interactions sociales ponctuelles** entre coopérateurs.

- **Le processus d'enculturation.** Les critères de **recrutement et de validation des futurs coopérateurs** sont très exigeants afin de recruter des candidats « compatibles » avec les valeurs organisationnelles. La présence du processus de socialisation au sein de ce processus facilite la transmission de la culture organisationnelle. De nombreuses **interactions sociales** sont encouragées entre coopérateurs. La culture organisationnelle bénéficie de différents **artefacts ou aspects visibles** tels que les outils de communication interne, la présence de symboles au sein des points de vente, l'aspect cérémonial pour les nouveaux coopérateurs, la présence de « héros » (fondateurs, dirigeants ou anciens) et l'élaboration d'un langage spécifique. Enfin, cette culture organisationnelle est rendue possible par un système de **valeurs** établies et l'édiction de **normes**.

Les différents processus centralisés, décentralisés ou mixtes génèrent des **synergies qui renforcent l'uniformité du concept**. Cette recherche suggère un **modèle de management du défi de l'uniformité du concept au sein des réseaux de commerce coopératif et associé à dominante alimentaire**.

Chapitre 4 :

Hypothèses, outils de mesure et méthodologie quantitative

L'étude qualitative a permis d'établir un modèle de management du défi de l'uniformité du concept au sein des réseaux de commerce coopératif et associé à dominante alimentaire. Au regard de la conception séquentielle exploratoire⁸⁶⁷, il convient de faire succéder à cette phase qualitative, une phase quantitative destinée à tester le modèle établi. Pour cela, il convient de formuler les hypothèses en lien avec le modèle proposé* (4.1), d'étudier le choix des outils de mesure (4.2), puis de justifier le choix de la méthodologie *Partial Least Square* (PLS) en expliquant les modalités de la collecte des données (4.3).

4.1 – Formulation des hypothèses

Le modèle de management, défini lors de la phase qualitative, identifie neuf processus qui contribuent à l'uniformité du concept. Ils peuvent être considérés comme des variables indépendantes ou explicatives⁸⁶⁸. L'uniformité du concept est considérée comme la variable dépendante ou « variable à expliquer »⁸⁶⁹. Cette approche quantitative consiste donc à mesurer la liaison entre les neuf variables indépendantes (neuf processus) et la variable dépendante (uniformité du concept). D'autres variables, dites modératrices, peuvent affecter le modèle proposé. Les hypothèses pour les variables indépendantes et les variables modératrices vont être formulées.

4.1.1 – Formulation des hypothèses liées aux variables indépendantes

Neuf variables indépendantes ont été identifiées précédemment. Neuf hypothèses peuvent donc être formulées. D'autres hypothèses complémentaires peuvent aussi être formulées dans la mesure où certaines de ces variables sont composées de sous-dimensions.

⁸⁶⁷ Creswell J. W. et Clark V. L. P. (2010), *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, 2nd édition, Thousand Oaks, Sage Publications.

⁸⁶⁸ Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2009), *Market, Fondements et méthodes des recherches en marketing*, 4^{ème} édition, Paris, Dunod.

⁸⁶⁹ Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2009), *Market, Fondements et méthodes des recherches en marketing*, 4^{ème} édition, Paris, Dunod. P.53

Lors de l'étape précédente, la première variable dénommée contrats, savoir-faire formalisés et certifications est composée de trois dimensions. Or celle-ci ne sera traitée qu'en une seule et même variable sans la décomposer pour plusieurs raisons : 1) la formalisation du contrat au sens large intègre différents outils formalisés (statuts, charte, règlement intérieur, diverses conventions, etc.) qui formalisent parfois certains éléments de savoir-faire ; 2) l'accès à l'ensemble de ces documents n'a pas pu être possible pour tous les réseaux étudiés ; 3) l'accès aux outils de transmission du savoir-faire n'a pas été possible (présence sur Intranet notamment) et ne pouvait être mesuré par questionnaire ; 4) les certifications ne sont pas mises en place dans tous les réseaux. Il est donc apparu préférable d'émettre une hypothèse plus générale sur les éléments formalisés émis ou mis en place par la coopérative.

Une démarche quantitative consiste à tester des hypothèses. Cette méthodologie requiert de formuler des hypothèses relatives au modèle de management du défi de l'uniformité du concept au sein des réseaux de commerce coopératif et associé à dominante alimentaire. Ainsi, les hypothèses suivantes ont été formulées dont certaines font donc l'objet de sous-hypothèses, c'est-à-dire correspondant à l'une de leurs dimensions :

H1 : Plus les contrats, savoir-faire formalisés et certifications sont perçus comme importants par le commerçant coopérateur ou associé, plus le concept est uniforme.

H2 : Plus les incitations au respect du concept sont perçues comme importantes par le commerçant coopérateur ou associé, plus le concept est uniforme.

H3 : Plus le recours à la persuasion de respecter le concept est opéré sur un commerçant coopérateur ou associé, plus le concept est uniforme.

H4 : Plus la confiance inter-organisationnelle et interpersonnelle sont perçues comme importantes par le commerçant coopérateur ou associé, plus le concept est uniforme.

Comme cela a été présenté dans l'étude qualitative, le processus de confiance se compose de la confiance inter-organisationnelle, entre la tête de réseau et ses membres et de la

confiance interpersonnelle entre pairs. Concernant la confiance inter-organisationnelle, celle-ci peut s'effectuer pour deux types d'acteurs de la tête de réseau : 1) les permanents, salariés de la coopérative ; 2) les coopérateurs élus au conseil d'administration. Les hypothèses suivantes sont formulées :

H4.1 : Plus la confiance inter-organisationnelle, entre les coopérateurs/associés et les permanents de la tête de réseau, est perçue comme importante par le commerçant coopérateur ou associé, plus le concept est uniforme.

H4.2 : Plus la confiance inter-organisationnelle, entre les coopérateurs/associés et les coopérateurs/associés élus au conseil d'administration, est perçue comme importante par le commerçant coopérateur ou associé, plus le concept est uniforme.

H4.3 : Plus la confiance interpersonnelle entre pairs est perçue comme importante par le commerçant coopérateur ou associé, plus le concept est uniforme.

H5 : Plus l'implication organisationnelle est perçue comme importante par le commerçant coopérateur ou associé, plus le concept est uniforme.

Concernant l'implication organisationnelle, trois dimensions ont été relevées : l'implication affective, l'implication calculée et l'implication normative. Une sous-dimension de l'implication affective, à savoir l'identification, paraît minimisée par ce concept et il semble ainsi important de l'isoler. Les hypothèses suivantes sont formulées :

H5.1 : Plus l'implication affective est perçue comme importante par le commerçant coopérateur ou associé, plus le concept est uniforme.

H5.2 : Plus l'implication normative est perçue comme importante par le commerçant coopérateur ou associé, plus le concept est uniforme.

H5.3 : Plus l'implication calculée est perçue comme importante par le commerçant coopérateur ou associé, plus le concept est uniforme.

H5.4 : Plus l'identification à son organisation est perçue comme importante par le commerçant coopérateur ou associé, plus le concept est uniforme.

H6 : Plus le contrôle informel est perçu comme important par le commerçant coopérateur ou associé, plus le concept est uniforme.

Le contrôle informel se compose des notions de consensus et de contrôle social. Les hypothèses suivantes sont formulées :

H6.1 : Plus le consensus est perçu comme important par le commerçant coopérateur ou associé, plus le concept est uniforme.

H6.2 : Plus le contrôle social est perçu comme important par le commerçant coopérateur ou associé, plus le concept est uniforme.

H7 : Plus la solidarité est perçue comme importante par le commerçant coopérateur ou associé, plus le concept est uniforme.

H8 : Plus le mimétisme des pratiques de mise en œuvre du concept est perçu comme important par le commerçant coopérateur ou associé, plus le concept est uniforme.

H9 : Plus l'enculturation est perçue comme importante par le commerçant coopérateur ou associé, plus le concept est uniforme.

L'enculturation peut être testée en se référant aux manifestations proposées par Zhang et Moradi⁸⁷⁰ : 1) le comportement lié au langage ; 2) la connaissance culturelle et sociopolitique ; 3) la fierté et les liens au sein du groupe culturel. Au regard des résultats de l'étude qualitative et de l'importance de la notion de valeurs, une dernière dimension est ajoutée, à savoir l'internalisation des valeurs. Les hypothèses suivantes sont formulées :

H9.1 : Plus le comportement lié au langage du réseau d'appartenance est perçu comme important par le commerçant coopérateur ou associé, plus le concept est uniforme.

⁸⁷⁰ Zhang S. et Moradi B. (2013), Asian American Acculturation and Enculturation Construct Clarification and Measurement Consolidation, *The Counseling Psychologist*, 41, 5, 750-790.

H9.2 : Plus la connaissance culturelle et sociopolitique du réseau d'appartenance est perçue comme importante par le commerçant coopérateur ou associé, plus le concept est uniforme.

H9.3 : Plus la fierté et les liens au sein du groupe culturel du réseau d'appartenance sont perçus comme importants par le commerçant coopérateur ou associé, plus le concept est uniforme.

H9.4 : Plus l'internalisation des valeurs du réseau d'appartenance est perçue comme importante par le commerçant coopérateur ou associé, plus le concept est uniforme.

4.1.2 – Formulation des hypothèses des variables modératrices

D'après Baron et Kenny⁸⁷¹, une variable modératrice est « une variable [...] qui influe sur la direction et/ou la force de la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante ». Une variable modératrice est donc une variable qui module le sens et/ou la force de l'effet des variables indépendantes sur la variable dépendante, à savoir le respect de l'uniformité du concept.

Différentes variables modératrices composent le modèle. L'hypothèse que chaque variable modératrice puisse impacter chacun des neuf processus et leurs différentes dimensions, c'est-à-dire toutes les variables dépendantes, est effectuée. Pour des questions de lisibilité, les formulations d'hypothèses seront génériques sur les différentes dimensions des processus et seront détaillées une à une en annexe 3.

⁸⁷¹ Baron R.M. et Kenny D.A. (1986), The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 6, 1173-1182. P.1174.

4.1.2.1 – La variable modératrice de la centralisation

Selon Bradach^{872 873}, la forme mixte est la plus à même de faire face au défi de l'uniformité du concept. Toutefois, la question se pose pour des réseaux « purs », c'est-à-dire non mixtes, tels que le succursalisme, la franchise ou les coopératives de commerçants. Selon Cliquet⁸⁷⁴, ce défi est plus facilement atteint par les réseaux succursalistes, caractérisés par leur centralisation^{875 876}. Dans cette optique, plus un réseau est décentralisé, moins l'uniformité du concept est respectée. Il a été précédemment étudié que les réseaux de commerce coopératif et associé sont considérés comme étant moins centralisés que les réseaux succursalistes ou franchisés, même si certains le sont plus que d'autres⁸⁷⁷. Ainsi, plus la prise de décision au sein d'un réseau de commerce coopératif et associé sera centralisée, plus le concept devrait être respecté. L'hypothèse générique suivante est formulée :

- *H10 : La centralisation joue un rôle modérateur positif entre chaque variable indépendante et l'uniformité du concept.*

4.1.2.2 – La variable modératrice de l'intensité concurrentielle

Comme cela a été expliqué dans les résultats qualitatifs, l'identification est renforcée par la perception d'une concurrence^{878 879}. Il convient aussi de rappeler que le défi de

⁸⁷² Bradach J.L. (1997), Using the plural form in the management of retail chains, *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303.

⁸⁷³ Bradach J.-L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.

⁸⁷⁴ Cliquet G. (2010), Les formes d'organisation en réseau - *Rencontres CNIS - Séminaire « Les réseaux : des formes d'organisation, une dynamique »*, réunion du vendredi 19 novembre 2010.

⁸⁷⁵ Bradach J.L. (1997), Using the plural form in the management of retail chains, *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303.

⁸⁷⁶ Bradach J.-L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.

⁸⁷⁷ Pederzoli D. (2008), The internationalisation of voluntary groups: an exploratory analysis of selected value chain aspects, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15, 2, 118-126.

⁸⁷⁸ Ashforth B. E. et Mael F. (1989), Social Identity Theory and the Organization, *Academy of Management Review*, 14, 1, 20-39.

⁸⁷⁹ Deschamps J.-C. et Moliner P. (2012), *L'identité en psychologie sociale des processus identitaires aux représentations sociales*, 2^{ème} édition, Paris, Éditions Armand Colin.

l'uniformité du concept tend à permettre à une organisation de se développer et survivre^{880 881} et qu'il semble important pour une organisation de développer son homogénéité et la puissance de sa marque pour faire face à la concurrence. Plus la concurrence est perçue forte, plus un réseau devrait renforcer sa capacité à faire face au défi de l'uniformité du concept. L'intensité concurrentielle devrait donc conforter les différents processus qui permettent de ne pas dévier du concept et de consolider la marque. L'hypothèse générique suivante est formulée :

- *H11 : L'intensité concurrentielle joue un rôle modérateur positif entre chaque variable indépendante et l'uniformité du concept.*

4.1.2.3 – Variable modératrice de l'orientation stratégique de l'uniformité du concept

Comme on l'a déjà vu, Bradach^{882 883} établit quatre défis nécessaires pour qu'un réseau se développe et survive. Toutefois, il peut sembler difficile pour une organisation de prioriser sur le même plan les quatre défis en question⁸⁸⁴. La priorisation du défi de l'uniformité du concept peut donc sembler jouer un rôle modérateur positif entre les variables indépendantes et l'uniformité du concept. L'hypothèse générique suivante est formulée :

- *H12 : La priorisation du défi de l'uniformité du concept joue un rôle modérateur positif entre chaque variable indépendante et l'uniformité du concept.*

⁸⁸⁰ Bradach J.L. (1997), Using the plural form in the management of retail chains, *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303.

⁸⁸¹ Bradach J.-L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.

⁸⁸² Bradach J.L. (1997), Using the plural form in the management of retail chains, *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303.

⁸⁸³ Bradach J.-L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.

⁸⁸⁴ Meiseberg B. (2013), The Prevalence and Performance Impact of Synergies in the Plural Form, *Managerial & Decision Economics*, 34, 3-5, 140-160. P.142.

4.1.3 – Variables modératrices dites de contrôle

4.1.3.1 – Variables modératrices dites de contrôle intégrées au questionnaire

Différentes variables modératrices complémentaires ont été prises en compte :

1. **Le nom de l'enseigne** afin de pouvoir examiner le comportement réseau par réseau face au défi de l'uniformité du concept. Au regard du grand nombre d'enseignes du commerce coopératif et associé (178)⁸⁸⁵, de la volonté de généraliser les résultats et de la faible probabilité d'obtenir un nombre suffisant de répondants pour chacune, aucune hypothèse ne sera formulée.
2. **Le secteur d'activité du réseau.** Le nom de l'enseigne n'étant pas une question dont la réponse est obligatoire, la question de l'appartenance sectorielle est nécessaire afin d'identifier les comportements au sein d'un même secteur d'activité. La détermination des secteurs a été faite en fonction de la classification de la FCA⁸⁸⁶. Les secteurs sont les suivants : alimentation, automobile, équipement de la maison, équipement de la personne, équipement professionnel, fournitures de bureau, hôtellerie-restauration, immobilier, jouets-puériculture, optique-audio, photo, produits culturels, pharmacies-parapharmacies, sports-loisirs, tourisme et autres services. Au regard de la faible probabilité d'obtenir un nombre de répondants suffisants au sein de chaque secteur d'activité, aucune hypothèse ne sera formulée.
3. **Le statut du répondant.** Quatre propositions ont été formulées : 1) un(e) commerçant(e) coopérateur(trice) (dont la structure centrale est une Société Anonyme Coopérative de Commerçants à capital variable) ; 2) un(e) commerçant(e) associé(e) (le fonctionnement est similaire ou proche des coopératives sans en avoir le statut

⁸⁸⁵ FCA (2016a), Annuaire des enseignes - Disponible sur <http://www.commerce-associe.fr/article/annuaire-des-enseignes?theme=public> (consulté le 27 avril 2016).

⁸⁸⁶ FCA (2016a), Annuaire des enseignes - Disponible sur <http://www.commerce-associe.fr/article/annuaire-des-enseignes?theme=public> (consulté le 27 avril 2016).

juridique) ; 3) un(e) salarié(e) d'un réseau de commerce coopératif ou associé ; 4) autre.

Cette question filtre n'a pas été mise en place en début de questionnaire dans la mesure où la cible des répondants attendus était précisée. Cette question a donc pour but d'éliminer certains répondants salariés et surtout de différencier le statut des répondants de structures coopératives ou de commerce associé. L'hypothèse générique suivante est formulée :

- *H13 : Le statut du répondant de commerçant coopérateur ou de commerçant associé joue un rôle modérateur positif entre chaque variable indépendante et l'uniformité du concept.*

4. **L'ancienneté de la relation** traduite par le nombre d'années où le répondant est devenu commerçant coopérateur ou associé au sein de son réseau d'appartenance. L'hypothèse générique suivante est formulée :

- *H14 : L'ancienneté de la relation joue un rôle modérateur positif entre chaque variable indépendante et l'uniformité du concept.*

5. **Des caractéristiques sociodémographiques avec le sexe et l'âge** (caractérisé par l'année de naissance). La profession et catégorie socioprofessionnelle (PCS) ne semblaient pas intéressantes après le filtrage du statut de coopérateur ou de commerçant associé. Il n'était donc pas demandé aux répondants salariés de préciser s'ils étaient directeurs, employés d'un point de vente ou permanents. Les hypothèses génériques suivantes sont formulées :

- *H15 : Le sexe du commerçant coopérateur ou associé joue un rôle modérateur positif entre chaque variable indépendante et l'uniformité du concept.*

Puis :

- *H16 : L'âge du commerçant coopérateur ou associé joue un rôle modérateur positif entre chaque variable indépendante et l'uniformité du concept.*

6. **Le statut d'élus.** Comme examiné dans les résultats qualitatifs, il peut être demandé aux élus d'avoir un rôle d'exemplarité. Le fait que les commerçants coopérateurs ou associés soient élus ou non, doit permettre d'éclairer ce sujet. Ils sont interrogés pour savoir s'ils sont élus au niveau national, régional, local ou anciennement élu. L'hypothèse générique suivante est formulée :

- *H17 : Le statut d'élus joue un rôle modérateur positif entre chaque variable indépendante et l'uniformité du concept.*

7. **Les caractéristiques de leur(s) point(s) de vente avec la surface de vente totale (en mètres carrés) et l'appartenance du foncier et des murs du point de vente.** Sur ce dernier point, il leur est demandé si ces éléments sont leur propriété, leur copropriété avec leur tête de réseau/groupement ou leurs parrains, la propriété de la tête de réseau/groupement ou la propriété d'une tierce personne sans lien avec leur réseau. Les hypothèses génériques suivantes sont formulées :

- *H18 : La surface de vente totale joue un rôle modérateur positif entre chaque variable indépendante et l'uniformité du concept.*

Puis :

- *H19 : L'appartenance du foncier et des murs du point de vente joue un rôle modérateur positif entre chaque variable indépendante et l'uniformité du concept.*

8. **Le bénéfice d'un système de parrainage ou de tutorat,** entendu en tant que soutien en termes de conseil et éventuellement financier, par un ou plusieurs coopérateurs. L'hypothèse générique suivante est formulée :

- *H20 : Le bénéfice d'un système de parrainage ou de tutorat joue un rôle modérateur positif entre chaque variable indépendante et l'uniformité du concept.*

9. **Le nombre de salariés** du point de vente à temps plein ou à temps partiel. Les hypothèses génériques suivantes sont formulées :

- *H21a : Le nombre de salariés à temps plein dans le point de vente joue un rôle modérateur positif entre chaque variable indépendante et l'uniformité du concept.*

Puis :

- *H21b : Le nombre de salariés à temps partiel dans le point de vente joue un rôle modérateur positif entre chaque variable indépendante et l'uniformité du concept.*

10. La commune ou l'agglomération du point de vente afin de connaître l'importance de la zone d'implantation. L'hypothèse générique suivante est formulée :

- *H22 : La population de la commune ou de l'agglomération de l'implantation du point de vente joue un rôle modérateur positif entre chaque variable indépendante et l'uniformité du concept.*

11. Le nombre de réunions par an au sein de leur réseau, que ce soient des réunions locales, régionales ou nationales, conventions et assemblées générales. L'hypothèse générique suivante est formulée :

- *H23 : La fréquence des réunions par an, au sein du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre chaque variable indépendante et l'uniformité du concept.*

4.1.3.2 – Variables modératrices dites de contrôle rajoutées in fine au questionnaire

En fonction de l'enseigne, il est apparu possible de rajouter des compléments d'informations disponibles majoritairement sur le site de la FCA⁸⁸⁷, une fois les questionnaires remplis, tels que :

1. L'année de création du groupement afin d'estimer le cycle de vie du réseau de points de vente. L'hypothèse générique suivante est formulée :

- *H24 : L'ancienneté de la création du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre chaque variable indépendante et l'uniformité du concept.*

⁸⁸⁷ FCA (2016a), Annuaire des enseignes - Disponible sur <http://www.commerce-associe.fr/article/annuaire-des-enseignes?theme=public> (consulté le 27 avril 2016).

2. **L'année de lancement d'une enseigne commune** afin d'examiner son effet modérateur sur la dimension « marque » en particulier du défi de l'uniformité du concept. L'hypothèse générique suivante est formulée :
 - *H25 : L'ancienneté de la création de l'enseigne commune du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre chaque variable indépendante et l'uniformité du concept.*
3. **Le chiffre d'affaires cumulé en millions d'euros.** L'hypothèse générique suivante est formulée :
 - *H26 : Le chiffre d'affaires cumulé au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre chaque variable indépendante et l'uniformité du concept.*
4. **Le nombre de points de vente au sein du réseau.** L'hypothèse générique suivante est formulée :
 - *H27 : Le nombre de points de vente au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre chaque variable indépendante et l'uniformité du concept.*
5. **Le nombre de coopérateurs/commerçants associés au sein du réseau.** Cette information a été plus difficile à obtenir et n'a pu être complétée que pour une partie des réseaux étudiés. L'hypothèse générique suivante est formulée :
 - *H28 : Le nombre de coopérateurs/commerçants associé au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre chaque variable indépendante et l'uniformité du concept.*

4.1.4 – Opérationnalisation du modèle à tester

La figure 4.1 représente le modèle théorique issu de la phase exploratoire. Celui-ci est complété par la figure 4.2 qui traduit en construits, de manière opérationnelle, les différents processus mesurés.

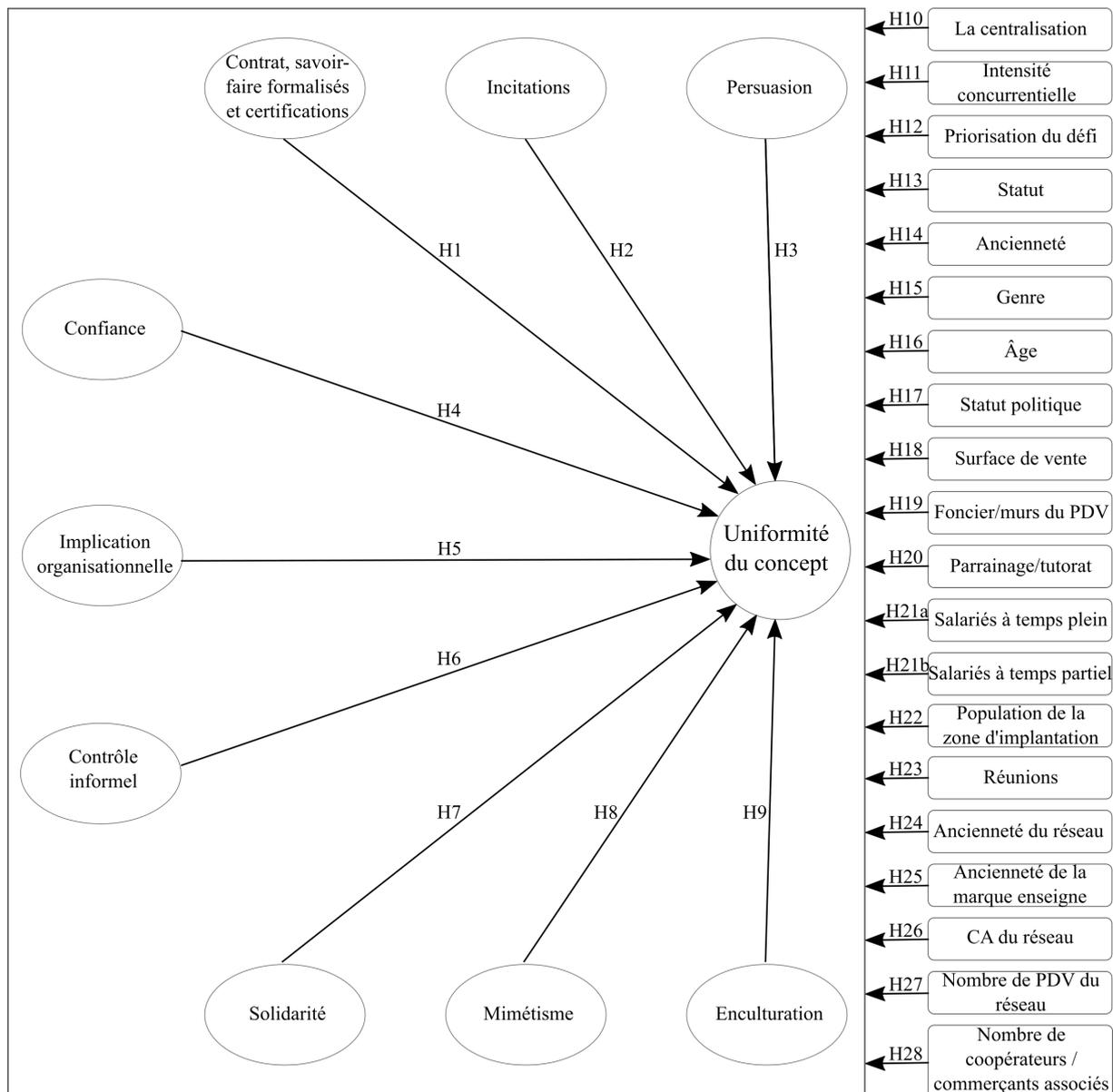


Figure 4.1 - Modèle structurel théorique du management du défi de l'uniformité du concept au sein des réseaux de commerce coopératif et associé à dominante alimentaire

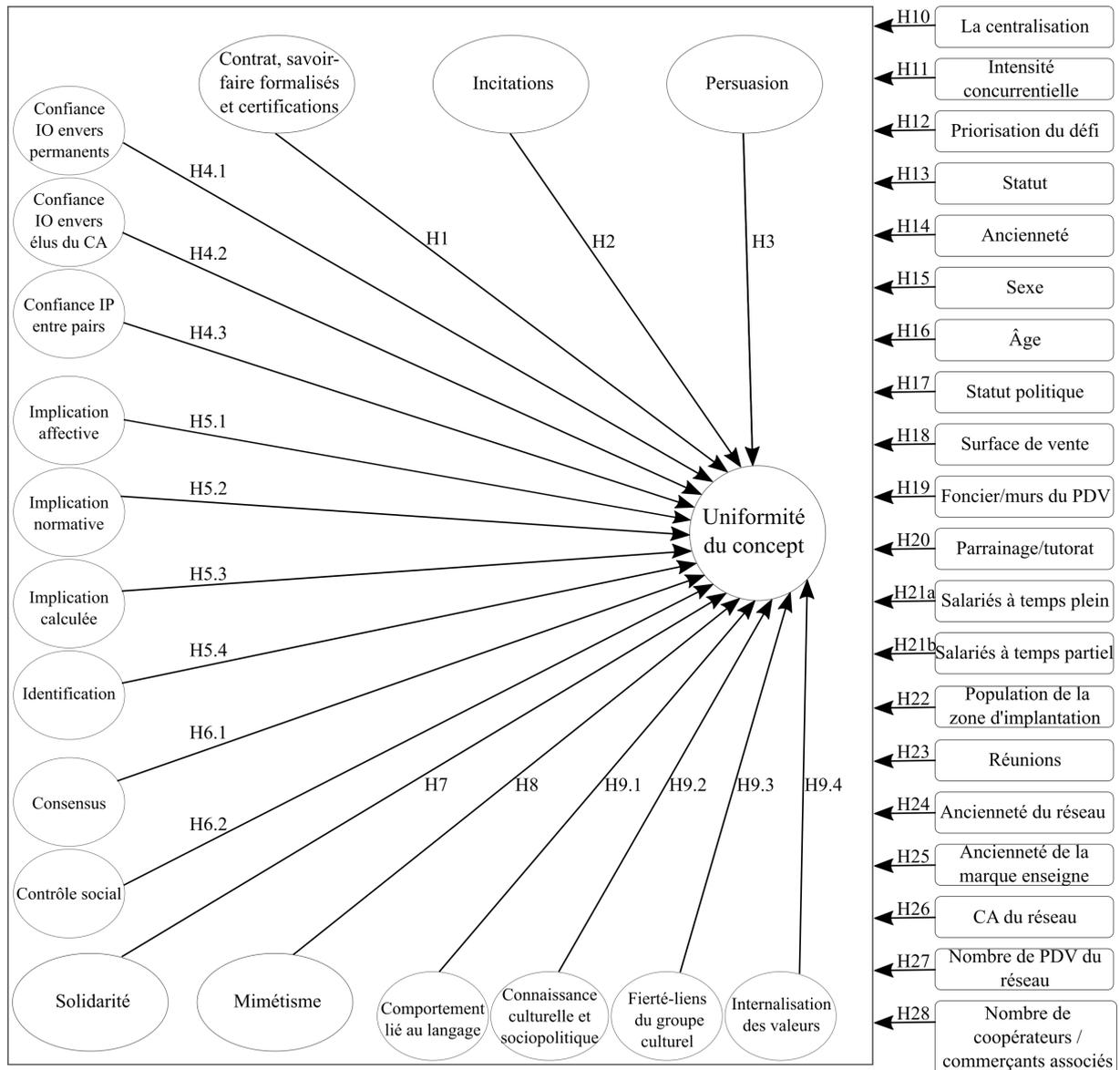


Figure 4.2 Modèle structurel opérationnel du management du défi de l'uniformité du concept au sein des réseaux de commerce coopératif et associé à dominante alimentaire

4.2 – Mise en œuvre des outils de mesure

Après avoir émis différentes hypothèses, il convient de les mettre en œuvre afin de les mesurer. Comme le précisent Evrard *et al.*⁸⁸⁸, « la mesure établit [...] une correspondance entre un niveau *théorique* (définition conceptuelle du phénomène étudié) et un niveau *empirique* (définition des indicateurs représentant ce phénomène et sur lesquels portent les opérations concrètes de mesure) ». Il convient donc de s'intéresser à l'opérationnalisation des concepts théoriques en indicateurs ainsi qu'à la traduction des différentes variables en échelles de mesure, selon leur nature.

4.2.1 – Opérationnalisation des variables à mesurer

4.2.1.1 – Cadre théorique

Les processus du modèle, établis lors de la phase qualitative, ne sont pas directement observables, tout comme les variables modératrices relevées. Toutefois, ces variables « peuvent être appréhendées par leur verbalisation »⁸⁸⁹. Le modèle est une relation théorique entre des concepts qui ne sont pas directement observables⁸⁹⁰. La relation empirique « doit être considérée comme un moyen d'estimer la relation théorique entre les phénomènes non observables »⁸⁹¹. Pour cela, des variables dites manifestes vont être mobilisées. « L'agrégation de plusieurs indicateurs permet de construire des outils de mesure permettant d'évaluer des variables, supposées représenter un phénomène sous-jacent non observable »⁸⁹². Les variables

⁸⁸⁸ Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2009), *Market, Fondements et méthodes des recherches en marketing*, 4^{ème} édition, Paris, Dunod. P.293

⁸⁸⁹ Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2009), *Market, Fondements et méthodes des recherches en marketing*, 4^{ème} édition, Paris, Dunod.

⁸⁹⁰ Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2009), *Market, Fondements et méthodes des recherches en marketing*, 4^{ème} édition, Paris, Dunod.

⁸⁹¹ Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2009), *Market, Fondements et méthodes des recherches en marketing*, 4^{ème} édition, Paris, Dunod. P.294

⁸⁹² Lacroux A. (2011), Les avantages et les limites de la méthode « Partial Least Square » (PLS) : une illustration empirique dans le domaine de la GRH, *Revue de gestion des ressources humaines*, 2, 45-64. P.45

latentes, qui correspondent aux processus du modèle, au phénomène à expliquer et aux variables qui peuvent modérer les liens, doivent donc être traduites en échelles.

Les échelles de mesure peuvent être issues de la littérature ou construites au regard du paradigme de Churchill⁸⁹³. En l'occurrence, toutes les échelles utilisées sont issues de travaux académiques antérieurs⁸⁹⁴. Cela leur confère une certaine « solidité » scientifique mais l'usage de ces échelles peut être limité par le contexte pour lequel elles ont été créées. Les échelles ont donc été prioritairement sélectionnées dans un contexte organisationnel proche : coopératives agricoles, franchises et concessions ou hors des sciences de gestion pour les mesures « psychosociales ». Un travail d'adaptation au contexte a été réalisé⁸⁹⁵. Pour toutes les échelles issues de langues étrangères, une traduction et un travail d'ajustement ont été réalisés⁸⁹⁶.

4.2.1.2 – Nature des échelles sélectionnées

Les construits sélectionnés sont majoritairement des échelles d'intervalles dont les distances entre chaque modalité successive sont égales⁸⁹⁷. Elles permettent notamment de mesurer les attitudes. Majoritairement, il s'agit d'échelles de Likert. Elles consistent à suggérer au répondant d'exprimer son opinion sur un *continuum* au regard d'une proposition qui lui est faite⁸⁹⁸. Ce type d'échelle a été initialement développé avec cinq niveaux. Toutefois, selon les

⁸⁹³ Churchill G.A. (1979), A paradigm for developing better measures of marketing constructs, *Journal of Marketing Research*, 16, 64-73.

⁸⁹⁴ Baumard P., Donada C., Ibert J. et Xuereb J.-M. (2014), La collecte des données et la gestion de leurs sources, in Thietart R.-A. *et al.*, *Méthodes de recherche en management*, 4^{ème} édition, Paris, Dunod, 261-296.

⁸⁹⁵ Baumard P., Donada C., Ibert J. et Xuereb J.-M. (2014), La collecte des données et la gestion de leurs sources, in Thietart R.-A. *et al.*, *Méthodes de recherche en management*, 4^{ème} édition, Paris, Dunod, 261-296.

⁸⁹⁶ Angot J. et Milano P. (2014), Comment lier concepts et données ?, in Thietart R.-A. *et al.*, *Méthodes de recherche en management*, 4^{ème} édition, Paris, Dunod, 197-218.

⁸⁹⁷ Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C., Helme-Guizon A., Herbert M. et Ray D. (2012), Collecter les données par l'enquête, in Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C. et Jolibert A., *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion, Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2^{ème} édition, Paris, Pearson Education, 107-155. P.152

⁸⁹⁸ Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2009), *Market, Fondements et méthodes des recherches en marketing*, 4^{ème} édition, Paris, Dunod. P.276

auteurs et les problématiques, elle peut avoir un nombre de niveaux différents⁸⁹⁹. Le nombre d'échelons a été harmonisé à 7, pour plusieurs raisons : 1) la majorité des échelles était en 7 points ; 2) il a été souhaité de préserver un point neutre au cas où certains réseaux ne seraient pas concernés par un ou plusieurs indicateurs, sachant qu'il n'y a pas de consensus sur leur fiabilité avec ou sans point neutre⁹⁰⁰ ; 3) sept est un nombre consensuel au sein de la littérature, « *the magical number seven* », en particulier pour des professionnels. Cela permet d'avoir un avis plus fin que cinq échelons⁹⁰¹.

D'autres construits utilisés dans cette recherche sont de nature ordinale. Il s'agit d'une relation d'ordre qui consiste pour un répondant à « classer les objets mesurés suivant une certaine direction ou dimension »⁹⁰².

4.2.1.3 – Travail d'harmonisation des échelles de mesure

Des règles d'harmonisation des échelles ont été pratiquées :

- Concernant les acteurs : il est question de « coopérateurs ». Ce terme correspond à la majorité des situations, il est moins ambivalent que l'expression « commerçant associé » sans avoir de connotation liée à une enseigne telle que les termes « adhérents », « associés » ou « sociétaires ». Concernant les salariés des structures centrales du groupement (siège, entrepôts, filiales, etc.), il est question de « permanents ». Selon Choukroun⁹⁰³, un permanent est un « salarié engagé par le

⁸⁹⁹ Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C., Helme-Guizon A., Herbert M. et Ray D. (2012), Collecter les données par l'enquête, in Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C. et Jolibert A., *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion, Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2^{ème} édition, Paris, Pearson Education, 107-155.

⁹⁰⁰ Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C., Helme-Guizon A., Herbert M. et Ray D. (2012), Collecter les données par l'enquête, in Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C. et Jolibert A., *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion, Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2^{ème} édition, Paris, Pearson Education, 107-155.

⁹⁰¹ Miller G. A. (1956), The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some limits on our capacity for Processing Information, *Psychological Review*, 63,2, 81-97.

⁹⁰² Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2009), *Market, Fondements et méthodes des recherches en marketing*, 4^{ème} édition, Paris, Dunod. P.298

⁹⁰³ Choukroun M. (2013), *Le commerce associé, Entreprendre autrement pour réussir*, sous la direction de la FCA (Fédération des enseignes du Commerce Associé), Paris, Dunod. P.26

groupement pour assurer les services nécessaires à chacun tout en apportant son expertise dans un domaine qu'il maîtrise (informatique, marketing, logistique, etc.) ». Choukroun⁹⁰⁴ précise que le directeur général d'un réseau est aussi considéré comme un permanent.

- Concernant l'entité centrale : l'expression utilisée est « tête de réseau ». Selon la FCA⁹⁰⁵, elle désigne « la société qui organise et met en place les fonctions d'un réseau de points de vente (achat, communication, ...). Pour le Commerce Associé, la tête de réseau correspond à la structure centrale du groupement : en général, la SA Coopérative et ses filiales le cas échéant ».
- Du masculin et du féminin : le masculin est utilisé avec sa forme féminine entre parenthèses.
- Du pronom personnel utilisé : le pronom « je » est choisi afin d'être plus impliquant et plus personnel que l'utilisation d'« il », « elle » ou « on ».

4.2.2 – Mesure des neuf processus

4.2.2.1 – Mesure du processus des contrats, savoir-faire formalisés et certifications

L'échelle dénommée « *Franchisee Compliance* » a été adaptée par Kashyap, Antia et Frazier⁹⁰⁶ à partir des travaux de Tyler et Blader⁹⁰⁷ sur la coopération dans les groupes, laquelle a été adaptée et testée dans un contexte de concessions automobiles. Il s'agit de points de vente en réseau comme cela est le cas dans cette étude. De plus, ce construit a été choisi en raison de son aspect générique par rapport au premier processus qui correspond aux contrats, savoir-faire

⁹⁰⁴ Choukroun M. (2013), *Le commerce associé, Entreprendre autrement pour réussir*, sous la direction de la FCA (Fédération des enseignes du Commerce Associé), Paris, Dunod. P.26

⁹⁰⁵ FCA (2016f), Lexique - Disponible sur <http://www.commerce-associe.fr/glossary/10#lettert> (consulté le 9 mars 2016).

⁹⁰⁶ Kashyap V., Antia K. D. et Frazier G. L. (2012), Contracts, extracontractual incentives, and ex post behavior in franchise channel relationships, *Journal of Marketing Research*, 49, 2, 260-276.

⁹⁰⁷ Tyler T. R. et Blader S. L. (2000), *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*, Abingdon, Psychology Press.

formalisés et certifications. Plutôt que d’avoir une première échelle sur le respect des contrats, une deuxième sur le respect du savoir-faire et une troisième sur le respect des certifications, dont la présence au sein des réseaux de points de vente n’est pas généralisée, un construit plus générique a été choisi. Celui-ci permet d’évaluer le respect des différents aspects formalisés par des décisions et instructions, qu’ils relèvent d’un caractère écrit ou oral.

Adapté au contexte des réseaux de commerce coopératif et associé en transformant « franchiseur » en « tête de réseau », ce construit est mesuré par une échelle de type Likert en 7 points, allant de « jamais » (« *never* ») à « toujours » (« *always* »).

Échelle originale ⁹⁰⁸	Échelle retenue
<i>How often does your organization:</i>	À quelle fréquence, en tant que coopérateur :
<i>Comply with franchisor-related rules and procedures?</i>	Je me conforme aux règles (contrat, règlement intérieur, etc.) et procédures liées à la tête de réseau (coopératif) ?
<i>Follow the policies established by your franchisor?</i>	Je suis les politiques établies par la tête de réseau ?
<i>Carefully try to carry out the instructions of your franchisor?</i>	J’essaie d’appliquer soigneusement les instructions de la tête de réseau ?
<i>Carefully follow the franchisor’s guidelines?</i>	Je suis attentivement les directives de la tête de réseau ?

4.2.2.2 – Mesure du processus des incitations

L’échelle dénommée « *Extracontractual Incentives* » a été adaptée par Kashyap, Antia et Frazier⁹⁰⁹ à partir des travaux de Gilliland et Bello⁹¹⁰. Elle est issue des mêmes travaux que « *Franchisee Compliance* », étudiée dans le processus précédent. Elle consiste à mesurer les incitations utilisées pour engendrer des actions spécifiques contribuant à développer la marque

⁹⁰⁸ Kashyap V., Antia K. D. et Frazier G. L. (2012), Contracts, extracontractual incentives, and ex post behavior in franchise channel relationships, *Journal of Marketing Research*, 49, 2, 260-276.

⁹⁰⁹ Kashyap V., Antia K. D. et Frazier G. L. (2012), Contracts, extracontractual incentives, and ex post behavior in franchise channel relationships, *Journal of Marketing Research*, 49, 2, 260-276.

⁹¹⁰ Gilliland D. I. et Bello D. C. (2000), Channel Incentives as Unilateral and Bilateral Governance Processes, *Journal of Marketing Channels*, 8, 1/2, 5.

du groupement⁹¹¹. Ce construit a été adapté au contexte des réseaux de commerce coopératif et associé en transformant « franchiseur » en « tête de réseau » et la notion de « produit » adapté en tant que « concept ». Dioux et Dupuis⁹¹² considèrent qu'un concept de points de vente peut être considéré comme un « produit au sens marketing, caractérisé par un ensemble d'attributs ». La notion de concept de point de vente a été présentée avec une possibilité de pluriel. Ceci se justifie particulièrement pour les points de vente de plusieurs centaines de mètres carrés dont la notion de concept de points de vente se compose, elle-même, d'un ensemble de concepts « rayons » ou « métiers », dont le respect est nécessaire. Ce construit est mesuré par une échelle de type Likert en 7 points, allant de de « très peu » (« *very little* ») à « beaucoup » (« *very much* »).

Échelle originale ⁹¹³	Échelle retenue
<i>Beyond standard incentives, such as bonuses and discounts, from the franchisor we also receive:</i>	Au-delà des incitations standards, je reçois également de la tête de réseau (coopératif) :
<i>Extra incentives to increase our selling effort for their products.</i>	Des incitations supplémentaires pour accroître mes efforts de mise en place du(des) concept(s) de mon point de vente ou de tel(s) rayon(s)
<i>Extra dollars for our use in local promotional activities that help promote their product.</i>	De l'argent supplémentaire pour mettre en place des activités promotionnelles locales qui m'aident à promouvoir le(s) concept(s)
<i>Extra monetary assistance for targeted events that help promote their product.</i>	Une aide financière supplémentaire pour mettre en place des événements ciblés pour promouvoir le(s) concept(s)
<i>Extra incentives to work harder in support of their product.</i>	Des incitations supplémentaires pour travailler plus fortement (mettre en place et optimiser) le(s) concept(s)
<i>Extra incentives to promote their new products.</i>	Des incitations supplémentaires pour promouvoir le(s) nouveau(x) concept(s)

⁹¹¹ Kashyap V., Antia K. D. et Frazier G. L. (2012), Contracts, extracontractual incentives, and ex post behavior in franchise channel relationships, *Journal of Marketing Research*, 49, 2, 260-276.

⁹¹² Dioux J. et Dupuis M. (2005), La distribution, Stratégies des groupes et marketing des enseignes, Paris, Pearson Education. P.11.

⁹¹³ Kashyap V., Antia K. D. et Frazier G. L. (2012), Contracts, extracontractual incentives, and ex post behavior in franchise channel relationships, *Journal of Marketing Research*, 49, 2, 260-276.

4.2.2.3 – Mesure du processus de persuasion

Le construit a été traduit à partir du travail de Kaptein *et al.*⁹¹⁴. Ces auteurs l'ont élaboré à partir des travaux en psychologie sociale de Cialdini⁹¹⁵ et des six grands principes établis par cet auteur : la réciprocité (« *reciprocation* »), la cohérence (« *consistency* »), la preuve sociale (« *social validation* »), le fait d'aimer (« *liking* »), l'autorité (« *authority* ») et la rareté (« *scarcity* »). Cette échelle n'est pas issue d'un contexte de professionnels au sein d'une forme de réseau de points de vente mais aucun construit issu d'un tel contexte n'a pu être trouvé. Il a donc été décidé de l'adapter à l'objet de cette recherche. Ainsi les « figures d'autorité » ont été remplacées par les « élus » (conseil d'administration, commissions, etc.) et les « permanents ». La notion de « concept » a remplacé la notion de produits (indicateur 3) et l'objet d'une recommandation (indicateur 9). Ce construit est mesuré par une échelle de type Likert en 7 points, allant de « pas du tout d'accord » (« *totally disagree* ») à « tout à fait d'accord » (« *totally agree* »).

⁹¹⁴ Kaptein M., Markopoulos P., de Ruyter B. et Aarts E. (2009), Can you be persuaded? Individual differences in susceptibility to persuasion, *Human-Computer Interaction-INTERACT*, 115-118.

⁹¹⁵ Cialdini R. (2004), The science of persuasion, *Scientific American Mind*, 14, 1, 70-77.

Échelle originale ⁹¹⁶	Échelle retenue
<i>When a family member does me a favor, I am very inclined to return this favor.</i>	Quand un membre de ma coopérative me fait une faveur, j'ai tendance à retourner cette faveur
<i>I always pay back a favor.</i>	Je rends toujours les faveurs que l'on me fait
<i>I believe rare products (scarce) are more valuable than mass products.</i>	Je crois que les concepts de réseaux de points de vente très différents ont plus de valeur que les concepts trop similaires
<i>When my favorite shop is about to close, I would visit it since it is my last chance.</i>	Quand mon magasin préféré est sur le point de fermer, je voudrais y aller car il représente ma dernière chance
<i>I always follow advice from my general practitioner.</i>	Je suis toujours les conseils des élus (conseil d'administration, commissions, etc.) ou des permanents (salariés du groupement coopératif) de mon réseau
<i>When a professor tells me something I tend to believe it is true.</i>	Quand un(e) élu(e) ou un(e) permanent(e) du réseau me dit quelque chose, je crois que c'est la vérité
<i>Whenever I commit to an appointment I do as I told.</i>	À chaque fois que je m'engage lors d'un rendez-vous avec un(e) élu(e) ou un(e) permanent(e) du réseau, je fais ce que j'ai dit
<i>I try to do everything I have promised to do</i>	J'essaie de faire tout ce que je promets aux élus ou aux permanents du réseau
<i>If someone from my social network notifies me about a good book, I tend to read it.</i>	Si un(e) élu(e) ou un(e) permanent(e) de mon réseau me conseille de suivre tel concept, j'ai tendance à le suivre
<i>When I am in a new situation I look at others to see what I should do.</i>	Quand je suis dans une situation nouvelle, je me tourne vers les élus ou les permanents pour savoir ce que je dois faire
<i>I accept advice from my social network.</i>	J'accepte les conseils des élus ou des permanents de mon réseau
<i>When I like someone, I am more inclined to believe him or her.</i>	Quand j'apprécie un(e) élu(e) ou un(e) permanent(e) de mon réseau, je suis plus enclin à le(la) croire

4.2.2.4 – Mesure du processus de confiance

La confiance a été mesurée à l'aide de deux échelles issues d'un contexte en franchise : l'une s'intéressant aux relations verticales et l'autre aux relations horizontales. La première

⁹¹⁶ Kaptein M., Markopoulos P., de Ruyter B. et Aarts E. (2009), Can you be persuaded? Individual differences in susceptibility to persuasion, *Human-Computer Interaction-INTERACT*, 115-118.

dénommée « *Interfirm trust* » a été traduite et adaptée des travaux de Gillis *et al.*⁹¹⁷. Elle a été doublée afin d'examiner si la confiance verticale pouvait être différente selon qu'il s'agisse de permanents (version 1) ou de pairs (coopérateurs) élus (version 2). Cette échelle a été adaptée au contexte des réseaux de commerce coopératif et associé en remplaçant les « franchisés » par les « permanents » (version 1) puis par les « coopérateurs élus du CA » (version 2). Ce construit est mesuré par une échelle de type Likert en 7 points, allant de « pas du tout d'accord » (« *strongly disagree* ») à « tout à fait d'accord » (« *strongly agree* »).

Échelle originale ⁹¹⁸	Échelle retenue
<i>We and our franchisees are generally honest and truthful with each other.</i>	Nous (coopérateurs) et les permanents de la tête de réseau sommes généralement honnêtes et sincères entre nous
<i>We and our franchisees treat each other fairly and justly.</i>	Nous (coopérateurs) et les permanents de la tête de réseau nous traitons mutuellement avec équité et de manière juste
<i>We do not need to carefully monitor our franchisees because they generally behave honestly.</i>	Les permanents de la tête de réseau n'ont pas besoin de nous surveiller parce que nous nous comportons généralement de manière honnête
<i>We and our franchisees are generally honest and truthful with each other.</i>	Nous (coopérateurs) et les coopérateurs élus au CA (Conseil d'Administration) sommes généralement honnêtes et sincères entre nous
<i>We and our franchisees treat each other fairly and justly.</i>	Nous (coopérateurs) et les coopérateurs élus au CA, nous traitons mutuellement avec équité et de manière juste
<i>We do not need to carefully monitor our franchisees because they generally behave honestly.</i>	Les coopérateurs élus au CA n'ont pas besoin de nous surveiller parce que nous nous comportons généralement de manière honnête

La deuxième échelle choisie pour s'intéresser aux relations horizontales, dénommée « Mesure de la confiance entre les membres du réseau », est issue des travaux de Perrigot *et*

⁹¹⁷ Gillis W. E., Combs J. G. et Ketchen D. J. (2014), Using Resource-Based Theory to Help Explain Plural Form Franchising, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38, 3, 449-472.

⁹¹⁸ Gillis W. E., Combs J. G. et Ketchen D. J. (2014), Using Resource-Based Theory to Help Explain Plural Form Franchising, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38, 3, 449-472.

al.⁹¹⁹ d'après Ganesan⁹²⁰ et validée par Bordonaba-Juste et Polo-Redondo⁹²¹. L'échelle a été adaptée en passant des « franchisés » aux « coopérateurs ». L'échelle est sur 7 niveaux comme recommandé par Ganesan⁹²², allant de « pas du tout d'accord » (« *strongly disagree* ») à « tout à fait d'accord » (« *strongly agree* »).

Échelle originale ⁹²³	Échelle retenue
De manière générale, j'ai confiance dans les franchisés de mon réseau	De manière générale, j'ai confiance dans les coopérateurs de mon réseau
Sur la base de mes expériences passées, je ne doute pas des compétences des autres franchisés de mon réseau	Sur la base de mes expériences passées, je ne doute pas des compétences des autres coopérateurs de mon réseau
Je pense que les autres franchisés de mon réseau agissent en général avec professionnalisme	Je pense que les autres coopérateurs de mon réseau agissent en général avec professionnalisme
Je pense que les autres franchisés sont francs et honnêtes dans les relations qu'ils entretiennent avec moi	Je pense que les autres coopérateurs sont francs et honnêtes dans les relations qu'ils entretiennent avec moi

4.2.2.5 – Mesure du processus de l'implication organisationnelle

L'implication organisationnelle est mesurée par trois échelles : l'implication affective (« *affective commitment* »), l'implication normative (« *normative commitment* ») et l'implication calculée (« *continuance commitment* »). Ces échelles ont été reprises des travaux

⁹¹⁹ Perrigot, R., El Alkremi A., Mignonac K., Roussel P. et Vicens C. (2006), Savoir-faire Opérationnels, Savoir-faire Tacites, Savoir-faire Transmis et Non transmis : Évolutions et perspectives managériales pour la franchise, rapport d'étude pour la Fédération Française de la Franchise.

⁹²⁰ Ganesan S. (1994), Determinants of Long Term Orientation in Buyer - Seller Relationship, *Journal of Marketing*, 58, 1-19.

⁹²¹ Bordonaba-Juste M. V. et Polo-Redondo Y. (2004), Relationships in Franchised Distribution System: the Case of the Spanish Market, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 14,1, 101-127.

⁹²² Ganesan S. (1994), Determinants of Long Term Orientation in Buyer - Seller Relationship, *Journal of Marketing*, 58, 1-19.

⁹²³ Perrigot, R., El Alkremi A., Mignonac K., Roussel P. et Vicens C. (2006), Savoir-faire Opérationnels, Savoir-faire Tacites, Savoir-faire Transmis et Non transmis : Évolutions et perspectives managériales pour la franchise, rapport d'étude pour la Fédération Française de la Franchise.

francophones sur les coopératives agricoles de Barraud-Didier et Henninger^{924 925} d'après les travaux d'Allen et Meyer^{926 927 928}. Quelques très légères adaptations de ces échelles déjà traduites en français ont été réalisées afin d'améliorer la compréhension de celles-ci. Concernant l'item 4, « dans ma coopérative » a été placé en début de phrase au lieu de la fin. L'ajout de « personnelle » a été effectué à la fin de la phrase de l'item 5. Ce construit est mesuré par une échelle de type Likert en 7 points, allant de « pas du tout d'accord » (« *strongly disagree* ») à « tout à fait d'accord » (« *strongly agree* »), comme proposé par d'Allen et Meyer^{929 930}.

Échelle originale : implication affective^{931 932}
Je passerais bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans ma coopérative
Je ressens vraiment les problèmes de ma coopérative comme s'ils étaient les miens
Je ressens un fort sentiment d'appartenance à ma coopérative
Dans ma coopérative, je me considère comme « un membre de la famille »
Ma coopérative a pour moi beaucoup de signification personnelle
Je me sens affectivement attaché à ma coopérative

⁹²⁴ Barraud-Didier V. et Henninger M. C. (2009), Les déterminants de la fidélité des adhérents de coopératives agricoles, *RECMA - Revue Internationale de l'économie sociale*, 314, 47-62.

⁹²⁵ Barraud-Didier V., Henninger M. C. et El Akremi A. (2012), The relationship between members' trust and participation in the governance of cooperatives: the role of organizational commitment, *International Food and Agribusiness Management Review*, 15, 1, 1-24.

⁹²⁶ Allen N. J. et Meyer J. (1990), The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1, 1-18.

⁹²⁷ Meyer J. et Allen N. (1991), A tree-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1, 1, 61-89.

⁹²⁸ Meyer J., Allen N. J. et Smith C. A. (1993), Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization, *Journal of Applied Psychology* 78, 4, 538-551.

⁹²⁹ Allen N. J. et Meyer J. (1990), The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1, 1-18.

⁹³⁰ Meyer J. et Allen N. (1991), A tree-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1, 1, 61-89.

⁹³¹ Barraud-Didier V. et Henninger M. C. (2009), Les déterminants de la fidélité des adhérents de coopératives agricoles, *RECMA - Revue Internationale de l'économie sociale*, 314, 47-62.

⁹³² Barraud-Didier V., Henninger M. C. et El Akremi A. (2012), The relationship between members' trust and participation in the governance of cooperatives: the role of organizational commitment, *International Food and Agribusiness Management Review*, 15, 1, 1-24.

Échelle originale : implication normative ^{933 934}
Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter ma coopérative maintenant
Je dois beaucoup à ma coopérative
Ma coopérative mérite ma loyauté
Je ne quitterais pas ma coopérative pour le moment, car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie
Je ressens l'obligation de rester dans ma coopérative
J'éprouverais de la culpabilité si je quittais ma coopérative maintenant

Échelle originale : implication calculée ^{935 936}
Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter ma coopérative
Si je n'avais pas tant donné de moi-même à ma coopérative, j'aurais pu envisager de travailler ailleurs
Beaucoup trop de choses seraient dérangées dans ma vie si je me décidais à quitter ma coopérative maintenant
Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités ailleurs pour envisager de quitter ma coopérative
Il serait très difficile pour moi de quitter ma coopérative en ce moment, même si je le voulais
En ce moment, je reste dans ma coopérative plus par nécessité que par choix

La dimension d'identification qui est l'une des composantes de l'implication affective ne semblait pas assez développée par cette échelle au regard de son importance lors de la phase qualitative. Un construit centré sur cette dimension a donc été ajouté afin de mieux prendre en considération cette dimension. Cette échelle « *Group Identification* » est traduite des travaux sur les coopératives de commerçants de McClintock Stoel et Sternquist⁹³⁷, qui se sont fondés

⁹³³ Barraud-Didier V. et Henninger M. C. (2009), Les déterminants de la fidélité des adhérents de coopératives agricoles, *RECMA - Revue Internationale de l'économie sociale*, 314, 47-62.

⁹³⁴ Barraud-Didier V., Henninger M. C. et El Akremi A. (2012), The relationship between members' trust and participation in the governance of cooperatives: the role of organizational commitment, *International Food and Agribusiness Management Review*, 15, 1, 1-24.

⁹³⁵ Barraud-Didier V. et Henninger M. C. (2009), Les déterminants de la fidélité des adhérents de coopératives agricoles, *RECMA - Revue Internationale de l'économie sociale*, 314, 47-62.

⁹³⁶ Barraud-Didier V., Henninger M. C. et El Akremi A. (2012), The relationship between members' trust and participation in the governance of cooperatives: the role of organizational commitment, *International Food and Agribusiness Management Review*, 15, 1, 1-24.

⁹³⁷ McClintock Stoel L. M. et Sternquist B. (2004), Group identification: the influence of group membership on retail hardware cooperative members' perceptions, *Journal of Small Business Management*, 42, 2, 155-173.

sur Bhattacharya *et al.*⁹³⁸. Ce construit est mesuré par une échelle de type Likert allant de « pas du tout d'accord » (« *strongly disagree* ») à « tout à fait d'accord » (« *strongly agree* »). Conçue en 5 points, elle a été adaptée en 7 points.

Échelle originale ⁹³⁹	Échelle retenue
<i>When someone criticizes my coop, it feels like a personal insult.</i>	Quand quelqu'un critique ma coopérative, je le ressens comme une attaque personnelle
<i>I am very interested in what others think about my coop.</i>	Je suis très intéressé(e) par ce que les autres pensent de ma coopérative
<i>When someone praises my coop, it feels like a personal compliment.</i>	Quand quelqu'un fait l'éloge de ma coopérative, je le ressens comme un compliment personnel
<i>If a story in the media criticized my coop, I would feel annoyed.</i>	Si les médias critiquaient ma coopérative, cela me contrarierait

4.2.2.6 – Mesure du processus du contrôle informel

Comme développé dans les résultats de la phase qualitative, le processus de contrôle informel comprend une double dimension : les notions de contrôle social et de consensus.

Une première échelle dénommée « *Social control* », issue d'un travail de recherche de psychologie sociale, a été développée par Lewis et Rook⁹⁴⁰ et reprise par Okun *et al.*⁹⁴¹. Cette échelle a été traduite et adaptée au contexte. La notion de « santé » a été remplacée par « concept ». De type Likert allant de « faux » (« *false* ») à « vrai » (« *true* »), elle est passée de 5 à 7 points pour une question d'harmonisation.

⁹³⁸ Bhattacharya C. B., Rao H. et Glynn M. A. (1995), Understanding the bond of identification: An investigation of its correlates among art museum members, *Journal of Marketing*, 59, 4, 46-57.

⁹³⁹ McClintock Stoel L. M. et Sternquist B. (2004), Group identification: the influence of group membership on retail hardware cooperative members' perceptions, *Journal of Small Business Management*, 42, 2, 155-173.

⁹⁴⁰ Lewis M. A. et Rook K. S. (1999), Social control in personal relationships: impact on health behaviors and psychological distress, *Health Psychology*, 18, 1, 63.

⁹⁴¹ Okun M. A., Huff B. P., August K. J. et Rook K. S. (2007), Testing hypotheses distilled from four models of the effects of health-related social control, *Basic and Applied Social Psychology*, 29, 2, 185-193.

Échelle originale ⁹⁴²	Échelle retenue
<i>My dating partner</i>	Les coopérateurs de mon réseau
<i>offered to help me change the health behavior,</i>	m'ont proposé de m'aider à mettre en place le dernier concept (même si celui-ci date de plusieurs années)
<i>showed concern about my health,</i>	se sont montrés préoccupés par mon non-respect du concept
<i>rewarded me when I tried to change the behavior,</i>	m'ont récompensé(e) quand j'ai essayé de mettre en place le dernier concept
<i>tried to be understanding of my situation,</i>	ont essayé de faire preuve de compréhension sur ma situation
<i>pointed out people who had already successfully change their health behavior</i>	ont mis en avant les coopérateurs qui avaient déjà réussi à mettre en place le dernier concept
<i>gave me information about how I could change the health behavior</i>	m'ont donné des informations sur la façon dont je pouvais mettre en place le dernier concept
<i>tired to make me feel guilty</i>	ont essayé de me faire sentir coupable de ne pas avoir mis en place le dernier concept
<i>pressured me to change the health behavior</i>	ont fait pression sur moi pour mettre en place le dernier concept
<i>ridiculed me, and made me feel bad</i>	m'ont ridiculisé(e), et m'ont fait me sentir mal
<i>compared me to people who were unable to change their health behavior</i>	m'ont comparé(e) à des personnes qui étaient incapables de faire évoluer leur point de vente

Une deuxième échelle dénommée « *Consensus Orientation [Konsensorientierung]* » a été choisie pour mesurer la notion de consensus. Ce construit est issu des travaux de Spieker⁹⁴³, repris par Schäffer⁹⁴⁴, à partir de l'approche de Reitmeyer⁹⁴⁵. Il est testé sur des managers de *start-ups* allemandes et a été adapté à l'objet de cette recherche. Le contexte d'origine est intéressant car les *start-ups* sont des entreprises avec plusieurs copropriétaires comme dans le cadre des coopératives. La notion d'« équipe » a été remplacée par « coopérateurs » ou « coopérative ». Un item a été doublé en remplaçant « décision » par « nouveau concept ». Ce

⁹⁴² Okun M. A., Huff B. P., August K. J. et Rook K. S. (2007), Testing hypotheses distilled from four models of the effects of health-related social control, *Basic and Applied Social Psychology*, 29, 2, 185-193.

⁹⁴³ Spieker M. (2004), Entscheidungen in Gründerteams. Determinanten - Parameter - Erfolgsauswirkungen, *Wiesbaden*, 236-237.

⁹⁴⁴ Schäffer U. (2007), *Management Accounting & Control Scales Handbook*, Spieker M., Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.

⁹⁴⁵ Reitmeyer T. (2000), *Qualität von Entscheidungsprozessen der Geschäftsleitung: Eine empirische Untersuchung mittelständischer Unternehmen 2000*, Wiesbaden, Deutscher Universitätsverlag.

construit est mesuré par une échelle de type Likert en 7 points, allant de « absolument faux » (« *definitely false* ») à « absolument vrai » (« *definitely true* ») qui ont été adaptés en « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord », pour des questions d'harmonisation.

Échelle originale ⁹⁴⁶	Échelle retenue
<i>Wichtige Entscheidungen werden nur gemeinsam im Team getroffen.</i>	Les décisions importantes ne sont prises que de manière collégiale par les coopérateurs
<i>Bei wichtigen Entscheidungen legen wir sehr viel Wert darauf, dass sich alle einig sind.</i>	Lors des décisions importantes, nous attachons beaucoup d'importance à ce que tout le monde soit d'accord
<i>Es ist wichtig, dass alle Mitglieder des Management Teams wirklich von einer Entscheidung überzeugt sind.</i>	Il est important que tous les coopérateurs soient véritablement convaincus d'une décision
<i>Es ist wichtig, dass alle Mitglieder des Management Teams wirklich von einer Entscheidung überzeugt sind.</i>	Il est important que tous les coopérateurs soient véritablement convaincus d'un nouveau concept (avant de penser aux étapes de mise en place)
<i>Wir machen uns viele Gedanken über die Art der Interaktion in unserem Team.</i>	Nous attachons beaucoup d'importance sur les différentes manières d'interagir au sein de notre coopérative

4.2.2.7 – Mesure du processus de solidarité

L'échelle dénommée « *Solidarity* » a été adaptée par Engelen, Lackhoff et Schmidt⁹⁴⁷, quasiment à l'identique de l'échelle d'origine élaborée par Atuahene-Gima et Murray⁹⁴⁸. Cette échelle a été adaptée en supprimant les éléments entre parenthèses dans la question qui induisait une notion de réseau au sens large. Ce construit est mesuré par une échelle de type Likert en 7 points, allant de « pas du tout d'accord » (« *strongly disagree* ») à « tout à fait d'accord » (« *strongly agree* »).

⁹⁴⁶ Schäffer U. (2007), *Management Accounting & Control Scales Handbook*, Spiekler M., Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.

⁹⁴⁷ Engelen A., Lackhoff F. et Schmidt S. (2013), How Can Chief Marketing Officers Strengthen Their Influence? A Social Capital Perspective Across Six Country Groups, *Journal of Marketing Research*, 21, 4, 88-109.

⁹⁴⁸ Atuahene-Gima K. et Murray J. Y. (2007), Exploratory and Exploitative Learning in New Product Development: A Social Capital Perspective on New Technology Ventures in China, *Journal of International Marketing*, 15, 2, 1-29.

Échelle originale ⁹⁴⁹	Échelle retenue
<i>To what extent do you agree with the following statements in terms of your network (e.g., customers, suppliers, competitors)?</i>	Quel est votre degré d'accord ou de désaccord avec les propositions suivantes concernant votre réseau :
<i>Members of my business network believe that the needs of the whole network should take priority over personal needs.</i>	Les membres du réseau estiment que les besoins de l'ensemble du réseau devraient être prioritaires par rapport aux besoins individuels
<i>Members of my network accept decisions taken within the network even when they have different opinions.</i>	Les membres du réseau acceptent les décisions prises au sein du réseau même quand ils ont des opinions différentes
<i>Problem solving by many members of a business network give better results than those by individuals</i>	La résolution de problèmes donne de meilleurs résultats lorsqu'elle est effectuée en concertation avec plusieurs membres du réseau plutôt que chacun dans son coin

4.2.2.8 – Mesure du processus de mimétisme

Le construit dénommé « *Perceived Success of Competitors that have adopted FEDI* » a été traduit à partir des travaux sur les « pressions au mimétisme » de Teo, Wei et Benbasat⁹⁵⁰. Il s'agit d'un sous-construit des « pressions au mimétisme ». Un autre sous-construit compose ces « pressions au mimétisme ». Il s'agit de l'étendue de l'adoption (du concept). En l'occurrence, cet item a été mis en œuvre au sein du questionnaire en l'adaptant à l'étendue de l'adoption du concept au sein du réseau. Toutefois, il n'a pas semblé pertinent de l'intégrer au modèle pour expliquer ou former le mimétisme. D'une part, il s'agissait d'un construit composé d'un seul item, ce qui n'est pas accepté dans toutes les méthodes statistiques. D'autre part, il est souhaité de mesurer l'uniformité du concept. Une variable telle que celle-ci ne semble pas pertinente pour expliquer l'uniformité en tant que telle. La question de l'intégrer à la variable à expliquer sera examinée lorsque ce construit sera abordé. Le construit choisi pour mesurer le mimétisme est donc l'échelle sur la perception du succès de l'adoption (du concept). Ce

⁹⁴⁹ Engelen A., Lackhoff F. et Schmidt S. (2013), How Can Chief Marketing Officers Strengthen Their Influence? A Social Capital Perspective Across Six Country Groups, *Journal of Marketing Research*, 21, 4, 88-109.

⁹⁵⁰ Teo H. H., Wei K. K. et Benbasat I. (2003), Predicting intention to adopt interorganizational linkages: An institutional perspective, *MIS quarterly*, 27, 1, 19-49.

construit est mesuré par une échelle de type Likert en 7 points, allant de « pas du tout d'accord » (« *strongly disagree* ») à « tout à fait d'accord » (« *strongly agree* »).

Échelle originale ⁹⁵¹	Échelle retenue
<i>My main competitors that have adopted FEDI</i>	Les autres membres du réseau qui ont adopté le concept de l'enseigne :
<i>have benefitted greatly</i>	en bénéficient grandement
<i>are perceived favorably by others in the same industry</i>	sont perçus favorablement par les autres membres du réseau
<i>are perceived favorably by suppliers</i>	sont perçus favorablement par les fournisseurs
<i>are perceived favorably by customers</i>	sont perçus favorablement par les clients

4.2.2.9 – Mesure du processus d'enculturation

Une première échelle mesurant l'« *Enculturation* » a été développée par Zhang et Moradi⁹⁵² dans le cadre du travail doctoral de Zhang⁹⁵³. La notion d'enculturation est peu développée dans la littérature et les travaux développés le sont majoritairement pour l'étude des populations immigrées ou issues de l'immigration aux Etats-Unis d'Amérique^{954 955 956 957}.

Cette échelle est composée de trois dimensions : « *Language-related Behavior* », « *Cultural*

⁹⁵¹ Teo H. H., Wei K. K. et Benbasat I. (2003), Predicting intention to adopt interorganizational linkages: An institutional perspective, *MIS quarterly*, 27, 1, 19-49.

⁹⁵² Zhang S. et Moradi B. (2013), Asian American Acculturation and Enculturation Construct Clarification and Measurement Consolidation, *The Counseling Psychologist*, 41, 5, 750-790.

⁹⁵³ Zhang S. (2013), Asian American Acculturation and Enculturation: Development of a Bilinear Multidimensional Operationalization, Doctoral dissertation, University of Florida.

⁹⁵⁴ Bauman S. (2005), The reliability and validity of the brief acculturation rating scale for Mexican Americans-II for children and adolescents, *Hispanic Journal of Behavioral Sciences*, 27, 4, 426-441.

⁹⁵⁵ Alamilla S. A., Kim B. S. et Lam, N. A. (2009), Acculturation, enculturation, perceived racism, minority status stressors, and psychological symptomatology among Latino/as, *Hispanic Journal of Behavioral Sciences*, 32, 1, 55-76.

⁹⁵⁶ Wong Y. J., Tran K. K. et Lai, A. (2009), Associations among Asian Americans' enculturation, emotional experiences, and depressive symptoms, *Journal of Multicultural Counseling and Development*, 37, 105-116.

⁹⁵⁷ Kumar A. et Nevid J. S. (2010), Acculturation, enculturation, and perceptions of mental disorders in Asian Indian immigrants, *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*, 16, 274-283.

and Sociopolitical Knowledge » et « *Pride and Cultural Group Association* ». Sa structure a été gardée.

Échelle originale ^{958 959}	Échelle retenue
Language-related Behavior	Comportement lié au langage
<i>I enjoy reading in the language of my heritage culture (e.g., books).</i>	J'aime lire des informations liées à mon enseigne (livres ou interviews des fondateurs, présidents ou coopérateurs, journaux internes, newsletters, etc.)
<i>I often write in the language of my heritage culture (e.g., letters).</i>	J'écris souvent avec du vocabulaire spécifique à mon enseigne (par exemple dans des lettres ou courriels)
<i>I speak the language of my heritage culture well.</i>	J'utilise facilement du vocabulaire ou des expressions liées à mon enseigne (abréviations, jeux de mots avec le nom de mon enseigne, termes spécifiques, nom d'opérations stratégiques, etc.)
<i>My thinking is often done in the language of my heritage culture.</i>	Je raisonne souvent avec un vocabulaire lié à mon enseigne
<i>I read and write well in the language of my heritage culture.</i>	Je comprends parfaitement et j'écris avec un vocabulaire lié à mon enseigne

Échelle originale ^{960 961}	Échelle retenue
Cultural and Sociopolitical Knowledge	Connaissance culturelle et sociopolitique
<i>I know history of my heritage cultural group well</i>	Je connais bien l'histoire de mon enseigne
<i>I am knowledgeable about the culture and traditions of my heritage culture.</i>	Je connais bien la culture et les traditions de mon enseigne
<i>I know current affairs of my heritage cultural group well.</i>	Je me tiens au courant de l'actualité de mon enseigne
<i>I know national heroes from my heritage cultural group well</i>	Je connais (au moins de renommée) les fondateurs et les anciens coopérateurs qui ont contribué à construire cette enseigne
<i>I know political leaders from my heritage cultural group well.</i>	Je connais les dirigeants de mon enseigne

⁹⁵⁸ Zhang S. et Moradi B. (2013), Asian American Acculturation and Enculturation Construct Clarification and Measurement Consolidation, *The Counseling Psychologist*, 41, 5, 750-790.

⁹⁵⁹ Zhang S. (2013), Asian American Acculturation and Enculturation: Development of a Bilinear Multidimensional Operationalization, Doctoral dissertation, University of Florida.

⁹⁶⁰ Zhang S. et Moradi B. (2013), Asian American Acculturation and Enculturation Construct Clarification and Measurement Consolidation, *The Counseling Psychologist*, 41, 5, 750-790.

⁹⁶¹ Zhang S. (2013), Asian American Acculturation and Enculturation: Development of a Bilinear Multidimensional Operationalization, Doctoral dissertation, University of Florida.

Échelle originale ^{962 963}	Échelle retenue
Pride and Cultural Group Association	Fierté et liens au sein du groupe culturel
<i>I like to interact and associate with people from the same heritage culture as myself.</i>	J'aime interagir et fréquenter des personnes ayant la même culture d'enseigne que moi
<i>I am proud to be a part of my heritage cultural group.</i>	Je suis fier(ère) de faire partie de cette enseigne
<i>I often interact and associate with people from the same heritage culture as myself.</i>	J'interagis et je fréquente souvent des coopérateurs de mon enseigne
<i>I feel I have a lot in common with people from the same heritage culture as myself.</i>	Je ressens de nombreux points communs avec les autres coopérateurs de mon enseigne
<i>I go to places where people are from the same heritage culture as myself</i>	Je rencontre des coopérateurs en dehors des temps obligatoires ou formalisés par le réseau (réunions locales, régionales, assemblées générales, etc.)
<i>I associate with my heritage cultural group.</i>	Je fréquente les membres de mon enseigne
<i>I identify with my heritage cultural group.</i>	Je m'identifie aux membres de mon enseigne

Certains éléments ont été adaptés : « *language of my heritage culture* » en informations/vocabulaire lié(es) à mon enseigne, selon le contexte ; « *national heroes* » en fondateurs et anciens coopérateurs ; « *political leaders* » en dirigeants ; « *places where people are* » par en-dehors des temps obligatoires ou formalisés par le réseau (réunions locales, régionales, assemblées générales, etc.). Certaines précisions ont été ajoutées afin de mieux comprendre le sens de l'affirmation, telles que « livres ou interviews des fondateurs, présidents ou coopérateurs, journaux internes, newsletters, etc. » au lieu de « *books* ». Ce construit est mesuré par une échelle de type Likert. Celle-ci est passée de 4 à 7 points allant de « pas du tout d'accord » (« *strongly disagree* ») à « tout à fait d'accord » (« *strongly agree* »).

⁹⁶² Zhang S. et Moradi B. (2013), Asian American Acculturation and Enculturation Construct Clarification and Measurement Consolidation, *The Counseling Psychologist*, 41, 5, 750-790.

⁹⁶³ Zhang S. (2013), Asian American Acculturation and Enculturation: Development of a Bilinear Multidimensional Operationalization, Doctoral dissertation, University of Florida.

Une échelle complémentaire a été ajoutée sur l'« *internalisation* ». Elle est utilisée par certains auteurs pour mesurer l'implication organisationnelle⁹⁶⁴. Le choix, ici, est de l'intégrer à ce processus d'enculturation afin de prendre en compte des éléments non visibles dans la mesure où l'échelle précédente est surtout focalisée sur les aspects visibles. Importé des travaux de Barraud-Didier et Henninger⁹⁶⁵ d'après les travaux d' O'Reilly et Chatman⁹⁶⁶, ce construit est mesuré par une échelle de type Likert en 7 points allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord », tel que prévu par O'Reilly et Chatman⁹⁶⁷.

Échelle originale⁹⁶⁸
Depuis que je l'ai rejointe, mes valeurs personnelles et celles de ma coopérative sont devenues plus similaires
Ce que ma coopérative représente pour moi est important
La raison pour laquelle je préfère ma coopérative aux autres s'explique par ce qu'elle représente et par ses valeurs
Mon attachement à ma coopérative est essentiellement basé sur la similitude de nos valeurs respectives
Si les valeurs de ma coopérative étaient différentes, je n'y serais pas aussi attaché(e)

4.2.3 – Mesure de la variable à expliquer

Selon Meiseberg⁹⁶⁹, l'uniformité du concept tel que proposé par Bradach⁹⁷⁰ 971 correspond à la protection de la marque et à l'uniformité des points de vente (« *brand protection*

⁹⁶⁴ Barraud-Didier V., Henninger M. C. et El Akremi A. (2012), The relationship between members' trust and participation in the governance of cooperatives: the role of organizational commitment, *International Food and Agribusiness Management Review*, 15, 1, 1-24.

⁹⁶⁵ Barraud-Didier V. et Henninger M. C. (2009), Les déterminants de la fidélité des adhérents de coopératives agricoles, *RECMA - Revue Internationale de l'économie sociale*, 314, 47-62.

⁹⁶⁶ O'Reilly C. A. et Chatman J. (1986), Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior, *Journal of applied psychology*, 71, 3, 492.

⁹⁶⁷ O'Reilly C. A. et Chatman J. (1986), Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior, *Journal of applied psychology*, 71, 3, 492.

⁹⁶⁸ Barraud-Didier V. et Henninger M. C. (2009), Les déterminants de la fidélité des adhérents de coopératives agricoles, *RECMA - Revue Internationale de l'économie sociale*, 314, 47-62.

⁹⁶⁹ Meiseberg B. (2013), The Prevalence and Performance Impact of Synergies in the Plural Form, *Managerial & Decision Economics*, 34, 3-5, 140-160. P.142.

⁹⁷⁰ Bradach J.L. (1997), Using the plural form in the management of retail chains, *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303.

⁹⁷¹ Bradach J.-L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.

and chain uniformity »). Deux échelles ont été utilisées : une pour la notion de marque et une autre le respect des standards du concept.

La première, dénommée « *Brand name* » a été développée par Gorovaia et Windsperger⁹⁷². L'expression « *franchise system* » est remplacée par « réseau de points de vente ». L'échelle est passée de 5 à 7 points. Ce construit est mesuré par une échelle de type Likert, allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord ».

Échelle originale ⁹⁷³	Échelle retenue
<i>Our brand name is very strong compared with that of our competitors.</i>	Notre marque est très forte par rapport à celle de nos concurrents
<i>The quality of our franchise system has a very good reputation.</i>	La qualité de notre réseau de points de vente a une très bonne réputation
<i>Our franchise system is well recognized compared with that of our competitors.</i>	Notre réseau de points de vente est bien reconnu par rapport à ceux de nos concurrents
<i>Our brand name is very important to achieve a competitive advantage.</i>	Notre marque est très importante pour bénéficier d'un avantage concurrentiel

Afin de mesurer l'homogénéité du concept, une échelle, dénommée « *Deviation from standards* » issue des travaux d'El Akremi, Mignonac et Perrigot⁹⁷⁴ sur des réseaux de franchise, a été sélectionnée. Elle a été adaptée avec le remplacement de « franchiseur » par « tête de réseau ». Il convient de noter que les items 2 et 3 sont inversés. Cette échelle peut ainsi être mobilisée pour mesurer la déviation des standards ou à l'inverse leur non-déviation, c'est-à-dire l'application du concept ou l'uniformité. Ce construit est mesuré par une échelle de type Likert qui est passée de 5 à 7 points pour des questions d'harmonisation allant de « pas du tout d'accord » (« *strongly disagree* ») à « tout à fait d'accord » (« *strongly agree* »).

⁹⁷² Gorovaia N. et Windsperger J. (2013), Real options, intangible resources and performance of franchise networks, *Managerial and Decision Economics*, 34, 3-5, 183-194.

⁹⁷³ Gorovaia N. et Windsperger J. (2013), Real options, intangible resources and performance of franchise networks, *Managerial and Decision Economics*, 34, 3-5, 183-194.

⁹⁷⁴ El Akremi A., Mignonac K. et Perrigot R. (2011), Opportunistic behaviors in franchise chains: The role of cohesion among franchisees, *Strategic Management Journal*, 32, 9, 930-948.

Échelle originale ⁹⁷⁵	Échelle retenue
<i>Within the context of my activities, I do things more 'my way' than according to my franchisor's recommended methods.</i>	Dans le cadre de mes activités, je fais des choses plus à « ma manière » que selon les méthodes recommandées par la tête de réseau
<i>I regularly make use of the information and methods my franchisor makes available to me (reversed).</i>	Je me sers régulièrement de l'information et des méthodes que la tête de réseau met à ma disposition (inversé)
<i>I organize and adapt outlet operations according to the information and know-how provided by my franchisor (reversed).</i>	J'organise et j'adapte la gestion de mon point de vente selon l'information et le savoir-faire fournis par la tête de réseau (inversé)
<i>I make little use of the information and know-how provided by my franchisor within the context of my activities.</i>	Dans le cadre de mes activités, j'utilise peu l'information et le savoir-faire fournis par la tête de réseau

Comme cela a été évoqué pour le processus du mimétisme, la question d'intégrer l'item de l'échelle « *Perceived Extent of Adoption by Competitors* » issue des travaux de Teo, Wei et Benbasat⁹⁷⁶ a été examinée. La notion de concurrence a déjà été soulignée au sein des coopératives de commerçants par McClintock Stoel et Sternquist⁹⁷⁷. L'adoption par les concurrents pourrait donc être adaptée en « adoption du concept par les coopérateurs de votre enseigne ». Cette échelle peut aussi être adaptée au contexte en remplaçant « FEDI » par « concept de l'enseigne ». Toutefois, ce construit mesure l'étendue de l'adoption du concept par les autres coopérateurs. Or, il a été choisi de poser des questions en utilisant le pronom personnel « je ». Les réponses des répondants sont donc censées expliquer leur application du concept. Le fait de ne pas dévier des standards et leur perception de la puissance de leur marque, même si celle-ci est collective, sont bien impactés par leurs actions et leurs perceptions. Or, l'adoption du concept par les autres membres leur est extérieure. Pour cela et son caractère mono-item, contestable statistiquement, l'utilisation de ce construit n'est pas pertinente.

⁹⁷⁵ El Akremi A., Mignonac K. et Perrigot R. (2011), Opportunistic behaviors in franchise chains: The role of cohesion among franchisees, *Strategic Management Journal*, 32, 9, 930-948.

⁹⁷⁶ Teo H. H., Wei K. K. et Benbasat I. (2003), Predicting intention to adopt interorganizational linkages: An institutional perspective, *MIS quarterly*, 27, 1, 19-49.

⁹⁷⁷ McClintock Stoel L. et Sternquist B. (2004), Group identification: The influence of group membership on retail hardware cooperative members, *Journal of Small Business Management*, 42, 2, 155-173. P.157

4.2.4 – Mesure des variables modératrices

4.2.4.1 – Variable modératrice de la centralisation

L'échelle dénommée « *Decision index* » a été importée à partir des travaux de Windsperger⁹⁷⁸ sur les droits de décision dans le secteur de la franchise. Ce construit a été adapté au contexte des réseaux de commerce coopératif et associé en remplaçant « franchisé » par « coopérateur » et en intégrant la notion de « point de vente » dans la formule interrogative. Ce construit est mesuré par une échelle de type Likert en 7 points, allant de « aucune influence » (« *no extent* ») à « très forte influence » (« *to a very large extent* »).

Échelle originale ⁹⁷⁹	Échelle retenue
<i>To what extent are the following decision made by the franchisee?</i>	Dans quelle mesure les décisions ci-dessous sont-elles prises par vous-même pour votre point de vente ?
<i>Procurement decision</i>	La décision de l'approvisionnement
<i>Product decision</i>	La décision de l'assortiment-produits
<i>Accounting system decision</i>	La décision du système de comptabilité
<i>Resale price decision</i>	La décision du prix de vente
<i>Advertising decision</i>	La décision des investissements publicitaires
<i>Investment and financial decision</i>	Les décisions financières et d'investissements
<i>Employees' training decision</i>	La décision de la formation des salariés
<i>Recruiting decision</i>	La décision du recrutement des salariés

⁹⁷⁸ Windsperger J. (2004), Centralization of franchising networks: evidence from the Austrian franchise sector, *Journal of Business Research*, 57, 1361-1369.

⁹⁷⁹ Windsperger J. (2004), Centralization of franchising networks: evidence from the Austrian franchise sector, *Journal of Business Research*, 57, 1361-1369.

4.2.4.2 – Variable modératrice de l'intensité concurrentielle

L'échelle dénommée « *Competitive Intensity* » a été adaptée par Schäffer⁹⁸⁰ à partir des travaux de Farrell⁹⁸¹. Cette échelle a été transposée au contexte des réseaux de commerce coopératif et associé en modifiant « branche » en « secteur d'activité ». Ce construit est mesuré par une échelle de type Likert en 7 points, allant de « absolument faux » (« *definitely false* ») à « absolument vrai » (« *definitely true* »).

Échelle originale ⁹⁸²	Échelle retenue
Der Wettbewerb in unserer Branche ist sehr stark.	La concurrence dans notre secteur d'activité est très forte
Bei allem, was wir anbieten, können die Wettbewerber mithalten.	Pour toute notre offre, les concurrents peuvent proposer les mêmes produits et services
Unsere Branche ist durch einen starken Preiswettbewerb gekennzeichnet.	Notre secteur d'activité est caractérisé par une forte concurrence sur les prix

4.2.4.3 – Variable modératrice de l'orientation stratégique de l'uniformité du concept

L'échelle choisie dénommée « *Strategic Orientation* » a été importée des travaux de Meiseberg⁹⁸³. Cette échelle de classement comporte un ordre de choix entre 1, le plus important (« *most important* ») et 4, le moins important (« *least important* »), selon l'ordre d'intérêt.

⁹⁸⁰ Schäffer U. (2007), *Management Accounting & Control Scales Handbook* Spieker, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.

⁹⁸¹ Farrell M. A. (2000), Developing a Market-Oriented Learning Organisation, *Australian Journal of Management*, 25, 201-223.

⁹⁸² Schäffer U. (2007), *Management Accounting & Control Scales Handbook* Spieker, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.

⁹⁸³ Meiseberg B. (2013), The prevalence and performance impact of synergies in the plural form, *Managerial and decision economics*, 34, 3-5, 140-160.

Échelle originale ⁹⁸⁴	Échelle retenue
Over the last years, foremost, our strategy was aimed at (ranking, 1 – most important, 4 – least important):	Au cours des dernières années, notre stratégie visait avant tout à (classement, 1 - le plus important, 4 – le moins important) :
<ul style="list-style-type: none"> - Geographic expansion of the chain. - Brand protection and chain uniformity. - Competitiveness and local responsiveness. - Service and/or product concept evolution and systemwide adaptation. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'expansion géographique du réseau de points de vente - La protection de la marque et l'homogénéité du réseau - La compétitivité et la réactivité locale - L'évolution du concept de produit/service et l'adaptation globale du système

⁹⁸⁴ Meiseberg B. (2013), The prevalence and performance impact of synergies in the plural form, *Managerial and decision economics*, 34, 3-5, 140-160.

4.3 – Choix de la méthodologie *Partial Least Square* (PLS) et collecte des données

À la suite de l'émission d'hypothèses, les variables en jeu ont été opérationnalisées. Aussi, il convient de présenter la méthode d'analyse des données qui semble la plus pertinente, puis le choix de la méthodologie de collecte des données et enfin de pré-tester le modèle établi.

4.3.1 – Choix de la méthodologie PLS pour le traitement des données

4.3.1.1 – Bénéfices de la méthodologie PLS

Le modèle proposé comporte un grand nombre de variables avec des interactions complexes. Dans ce contexte, les « méthodes de modélisation par équations structurelles avec variables latentes » sont les plus développées⁹⁸⁵. Leurs intérêts sont multiples, tels que l'examen simultané des relations causales entre des variables latentes explicatives et des variables à expliquer, le test de validité et de fiabilité des variables latentes et des items les composant enfin, elles permettent « d'évaluer et de comparer de manière globale des modèles de recherche complexes »⁹⁸⁶. Dans cette optique, deux méthodes principales se présentent : celle reposant sur l'analyse des covariances et l'approche *Partial Least Square* (PLS). L'approche PLS, fondée par Wold *et al.*⁹⁸⁷, est « une méthode d'analyse des données permettant d'étudier J blocs de variables observées sur les mêmes individus »⁹⁸⁸. Les données sont modélisées directement « à l'aide d'une succession de régressions simples ou multiples. Il n'y a aucun problème d'identification et les variables latentes sont estimées au niveau des individus »⁹⁸⁹.

⁹⁸⁵ Lacroux A. (2011), Les avantages et les limites de la méthode « Partial Least Square » (PLS) : une illustration empirique dans le domaine de la GRH, *Revue de gestion des ressources humaines*, 2, 45-64. P.46

⁹⁸⁶ Lacroux A. (2011), Les avantages et les limites de la méthode « Partial Least Square » (PLS) : une illustration empirique dans le domaine de la GRH, *Revue de gestion des ressources humaines*, 2, 45-64. P.46

⁹⁸⁷ Wold S., Albano C., Dunn III W. J., Esbensen K., Hellberg S., Johanson E. et Sjöström H. (1983), *Pattern Recognition: Finding and Using Regularities in Multivariate Data in Proc. IUFOST Conf. «Food Research and Data Analysis»*, London, Martens J. Edition, Applied Science Publications.

⁹⁸⁸ Tenenhaus M. (1998), *La régression PLS : théorie et pratique*, Paris, Éditions Technip. P.233

⁹⁸⁹ Tenenhaus M. (1998), *La régression PLS : théorie et pratique*, Paris, Éditions Technip. P.233

La méthode PLS est très utilisée en sciences de gestion en raison de plusieurs caractéristiques : 1) elle est « d'une grande généralité puisqu'[elle] contient comme cas particuliers l'analyse en composantes principales, l'analyse canonique, l'analyse des redondances et l'analyse factorielle inter-batteries au niveau des premières composantes »⁹⁹⁰ ; 2) elle est « particulièrement adaptée au développement théorique et aux approches prédictives »⁹⁹¹ ; 3) elle autorise un petit⁹⁹² ou un grand nombre d'indicateurs par variable latente⁹⁹³ ; 4) elle est particulièrement adaptée aux modèles complexes ayant un grand nombre de variables latentes⁹⁹⁴ ; 5) elle permet l'utilisation simultanée de construits formatifs et réflexifs⁹⁹⁵, ce qui n'est pas possible avec l'analyse des covariances⁹⁹⁶. Deux raisons spécifiques aux approches exploratoires peuvent s'y ajouter^{997 998} : 6) elle permet d'utiliser des échelles de mesure sans qu'elles aient été largement éprouvées; 7) elle ne nécessite pas de grands échantillons.

⁹⁹⁰ Tenenhaus M. (1998), *La régression PLS : théorie et pratique*, Paris, Éditions Technip. P.233

⁹⁹¹ Fernandes V. (2012), En quoi l'approche PLS est-elle une méthode à (re)-découvrir pour les chercheurs en management ?, *M@n@gement*, 15, 1, 102-123. P.103

⁹⁹² Chin W.W. (1998), The partial least squares approach to structural equation modeling, In Marcoulides G. A. (ed.), *Modern methods for business research*, 295-336.

⁹⁹³ Haenlein M. et Kaplan A. M. (2004), A beginner's guide to Partial Least Squares Analysis, *Understanding Statistics*, 3, 4, 283-297.

⁹⁹⁴ Chin W.W. (1998), The partial least squares approach to structural equation modeling, In Marcoulides G. A. (ed.), *Modern methods for business research*, 295-336.

⁹⁹⁵ Crié D. (2005), De l'usage des modèles de mesure réflectifs ou formatifs dans les modèles d'équations structurelles, *Recherche et Applications en Marketing*, 20, 2, 5-27. P.8

⁹⁹⁶ Lacroux A. (2011), Les avantages et les limites de la méthode « Partial Least Square » (PLS) : une illustration empirique dans le domaine de la GRH, *Revue de gestion des ressources humaines*, 2, 45-64. P.46

⁹⁹⁷ Sosik J., Kahau S. et Piovosio M. (2009), Silver Bullet or Voodoo Statistics? A Primer for Using the Partial Least Squares Data Analytic Technique in Group and Organization Research, *Group & Organization Management*, 34, 1, 5-36.

⁹⁹⁸ Lacroux A. (2011), Les avantages et les limites de la méthode « Partial Least Square » (PLS) : une illustration empirique dans le domaine de la GRH, *Revue de gestion des ressources humaines*, 2, 45-64.

4.3.1.2 – Étude de la nature formative ou réflexive des variables du modèle

L'identification de la bonne nature des variables est cruciale⁹⁹⁹. Traditionnellement, un construit latent est considéré comme « réflexif »¹⁰⁰⁰, c'est-à-dire que les items qui permettent de le mesurer sont censés « refléter » la variable latente. Pour une variable réflexive, la relation de causalité opère du construit (variable latente) vers les variables manifestes¹⁰⁰¹. Dans d'autres cas, certains items « forment » la variable latente. Il est alors question de variable « formative ». Pour une variable formative, la relation de causalité opère des variables manifestes vers le construit (variable latente)¹⁰⁰². « Il existe ainsi un grand nombre de cas où les indicateurs sont clairement déterminants ou formatifs du construit qu'ils représentent en ce sens qu'ils participent à la définition de la variance de la variable latente »¹⁰⁰³. Selon Crié¹⁰⁰⁴, « 29 % des construits sont mal spécifiés au regard de la nature de leur modèle de mesure ». Or, une mauvaise distinction entre ces deux natures de variables met en cause la validité des résultats¹⁰⁰⁵. Cela s'explique notamment par la phase d'épuration des items au sein des construits. Elle est nécessaire pour des variables réflexives alors que cette phase d'épuration ne doit pas être conduite en présence de variables formatives, qui nécessitent de garder tous les indicateurs¹⁰⁰⁶ sous peine de modifier le domaine conceptuel du construit¹⁰⁰⁷.

⁹⁹⁹ Diamantopoulos A. et Winklhofer H. (2001), Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development, *Journal of Marketing Research*, 38, 2, 269-277.

¹⁰⁰⁰ Churchill G.A. (1979), A paradigm for developing better measures of marketing constructs, *Journal of Marketing Research*, 16, 64-73.

¹⁰⁰¹ Jarvis C., MacKenzie S. et Podsakoff P.A. (2003), Critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing research, *Journal of Consumer Research*, 30, 2, 199-218.

¹⁰⁰² Jarvis C., MacKenzie S. et Podsakoff P.A. (2003), Critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing research, *Journal of Consumer Research*, 30, 2, 199-218.

¹⁰⁰³ Crié D. (2005), De l'usage des modèles de mesure réflexifs ou formatifs dans les modèles d'équations structurelles, *Recherche et Applications en Marketing*, 20, 2, 5-27. P.8

¹⁰⁰⁴ Crié D. (2005), De l'usage des modèles de mesure réflexifs ou formatifs dans les modèles d'équations structurelles, *Recherche et Applications en Marketing*, 20, 2, 5-27. P.16

¹⁰⁰⁵ Jarvis C., MacKenzie S. et Podsakoff P.A. (2003), Critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing research, *Journal of Consumer Research*, 30, 2, 199-218.

¹⁰⁰⁶ Diamantopoulos A. et Winklhofer H. (2001), Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development, *Journal of Marketing Research*, 38, 2, 269-277.

¹⁰⁰⁷ Jarvis C., MacKenzie S. et Podsakoff P.A. (2003), Critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing research, *Journal of Consumer Research*, 30, 2, 199-218.

Comme l'expliquent Gavard-Perret *et al.*¹⁰⁰⁸, « [e]n sciences de gestion, les concepts à mesurer sont souvent complexes. Ils présentent dans de nombreux cas différentes facettes ». Rossiter¹⁰⁰⁹ considère que la majorité des indicateurs en marketing sont formatifs. À partir des travaux de Jarvis *et al.*¹⁰¹⁰ adaptés par Crié¹⁰¹¹ ainsi que Gavard-Perret *et al.*¹⁰¹², une grille, présentée dans le tableau 4.1, a été établie. Elle permet d'analyser construit par construit, la nature de celui-ci.

Les échelles « Franchisee Compliance », « Extracontractual Incentives », « Social control », et « Consensus Orientation [Konsensorientierung] » doivent être considérées comme les manifestations du construit. L'échelle de mesure de la « persuasion », celles sur la confiance (« Interfirm trust » et « Mesure de la confiance entre les membres du réseau »), l'implication organisationnelle (« l'implication affective », « l'implication normative », « l'implication calculée » et « Group Identification »), la solidarité (« Solidarity »), l'« enculturation » (« *Language-related Behavior* », « *Cultural and Sociopolitical Knowledge* » et « *Pride and Cultural Group Association* ») et l'« internalisation » reflètent un trait ou un état mental des individus. Ceci est caractéristique d'un modèle réflexif. Au regard des éléments susnommés permettant de caractériser la nature d'une échelle, ces différents construits peuvent donc être considérés comme des échelles réflexives. Ainsi, huit des neuf processus traduits en construits sont de nature réflexive.

¹⁰⁰⁸ Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C., Helme-Guizon A., Herbert M. et Ray D. (2012), Collecter les données par l'enquête, in Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C. et Jolibert A., *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion, Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2^{ème} édition, Paris, Pearson Education, 107-155. P.152

¹⁰⁰⁹ Rossiter J.R. (2002), The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing, *International Journal of Research in Marketing*, 19, 4, 305-335.

¹⁰¹⁰ Jarvis C., MacKenzie S. et Podsakoff P.A. (2003), Critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing research, *Journal of Consumer Research*, 30, 2, 199-218. P.203

¹⁰¹¹ Crié D. (2005), De l'usage des modèles de mesure réflexifs ou formatifs dans les modèles d'équations structurelles, *Recherche et Applications en Marketing*, 20, 2, 5-27. P.22

¹⁰¹² Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C., Helme-Guizon A., Herbert M. et Ray D. (2012), Collecter les données par l'enquête, in Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C. et Jolibert A., *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion, Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2^{ème} édition, Paris, Pearson Education, 107-155. P.151

Modèle formatif	Modèle réflexif
1) Modalités relationnelles	
La causalité va des items au construit	La causalité va du construit vers les items
Les items définissent les caractéristiques du construit	Les items sont les manifestations du construit
La modification des items affecte le construit	La modification des items ne devrait pas affecter le construit
Une variation du construit n'entraîne pas de variation sur les indicateurs	Une variation du construit entraîne une variation sur les indicateurs
2) Modalité de choix des items	
Les indicateurs ne doivent pas être interchangeables	Les indicateurs devraient être interchangeables
Les indicateurs se combinent pour former le construit	Les indicateurs doivent être similaires en contenu
L'élimination d'un item change le sens conceptuel du construit	L'élimination d'un item ne change pas le sens conceptuel du construit
Les items ne reflètent pas un trait ou un état (mental ou physique) des individus	Les items peuvent refléter un trait ou un état (mental ou physique) des individus
3) Relations entre les indicateurs	
Il n'est pas nécessaire que les items covarient	Les items sont supposés covarier
La variation d'un item n'est pas nécessairement associée à celle des autres items	La variation d'un item est associée à celle des autres items
4) Insertion des indicateurs dans le champ théorique	
Le réseau nomologique des items peut varier	Le réseau nomologique des items ne devrait pas varier
Les indicateurs n'ont pas nécessairement les mêmes antécédents et conséquences	Les indicateurs doivent avoir les mêmes antécédents et conséquences

Tableau 4.1 - Grille d'analyse de la nature formative ou réflexive des construits, adaptée à partir de Jarvis *et al.*¹⁰¹³, Crié¹⁰¹⁴ et Gavard-Perret *et al.*¹⁰¹⁵

Comme l'ont présenté Teo, Wei et Benbasat¹⁰¹⁶, l'échelle dénommée « *Perceived Success of Competitors that have adopted FEDI* » est de nature formative car les pressions mesurées induisent le mimétisme. Ainsi, sur les neuf processus traduits en construits, seul ce construit est de nature formative.

¹⁰¹³ Jarvis C., MacKenzie S. et Podsakoff P.A. (2003), Critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing research, *Journal of Consumer Research*, 30, 2, 199-218. P.203

¹⁰¹⁴ Crié D. (2005), De l'usage des modèles de mesure réflexifs ou formatifs dans les modèles d'équations structurelles, *Recherche et Applications en Marketing*, 20, 2, 5-27. P.22

¹⁰¹⁵ Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C., Helme-Guizon A., Herbert M. et Ray D. (2012), Collecter les données par l'enquête, in Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C. et Jolibert A., *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion, Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2^{ème} édition, Paris, Pearson Education, 107-155. P.151

¹⁰¹⁶ Teo H. H., Wei K. K. et Benbasat I. (2003), Predicting intention to adopt interorganizational linkages: An institutional perspective, *MIS quarterly*, 27, 1, 19-49.

Concernant la variable à expliquer, à savoir l'uniformité du concept, il a été choisi de la mesurer par deux variables latentes, chacune étant testée par une échelle de mesure. Les construits « *Brand name* »¹⁰¹⁷ et « *Deviation from standards* »¹⁰¹⁸ reflètent bien la puissance de la marque et la non-déviations des standards demandés, c'est-à-dire l'homogénéité des points de vente en appliquant chacun les standards. Ils sont donc tous les deux de nature réflexive.

Le modèle proposé est réputé complexe au regard du grand nombre de variables latentes et de variables manifestes. Les construits choisis sont de nature réflexive et formative. Certains d'entre eux ont été peu éprouvés, c'est-à-dire qu'ils ont été peu mobilisés dans d'autres travaux académiques. Enfin, comme cela sera examiné ci-dessous, la taille de l'échantillon obtenu s'avère peu élevée par rapport à d'autres études. Ces différents arguments attestent de la pertinence du choix effectué pour la méthode PLS.

4.3.2 – Choix de la méthodologie de collecte des données

4.3.2.1 – Détermination de la population cible et de l'échantillon

Un modèle de management du défi de l'uniformité du concept au sein des réseaux de commerce coopératif et associé à dominante alimentaire a été établi lors de la phase qualitative, à la suite de l'analyse des entretiens auprès de commerçants coopérateurs et associés. Le questionnaire de la phase quantitative doit donc être administré auprès de cette même population. Dans la phase qualitative, l'étude de cas était menée sur quatre enseignes. Pour cette phase quantitative, il a été choisi d'administrer le questionnaire à l'ensemble des enseignes de commerce coopératif et associé, organisées sous forme de réseaux de points de vente, sans restriction sectorielle. Selon la FCA¹⁰¹⁹, la population cible est composée de 89 groupements

¹⁰¹⁷ Gorovaia N. et Windsperger J. (2013), Real options, intangible resources and performance of franchise networks, *Managerial and Decision Economics*, 34, 3-5, 183-194.

¹⁰¹⁸ El Akremi A., Mignonac K. et Perrigot R. (2011), Opportunistic behaviors in franchise chains: The role of cohesion among franchisees, *Strategic Management Journal*, 32, 9, 930-948.

¹⁰¹⁹ FCA (2016b), Chiffres clés du commerce associé - Disponible sur <http://www.commerce-associe.fr/dossier/chiffres-cles?theme=public> (consulté le 22 juin 2016).

détenant 178 enseignes nationales et représentée par 32 430 entrepreneurs associés. La population ciblée est donc composée de professionnels ayant la qualité de commerçants coopérateurs ou associés.

Un échantillon peut se définir en tant que « sous-ensemble de la population considérée qui doit posséder les mêmes caractéristiques statistiques que la population dont il est issu »¹⁰²⁰. Les méthodes de sondage se distinguent en deux grandes catégories, l'une aléatoire ou probabiliste et l'autre non aléatoire, empirique ou à choix raisonné¹⁰²¹. En raison du choix de la population, c'est-à-dire de commerçants coopérateurs et associés qui sont des chefs d'entreprise, la méthode dite empirique semble la plus adaptée et particulièrement celle dite « auprès de volontaires »¹⁰²². L'échantillon choisi est dit de convenance, c'est-à-dire consistant à « interroger les répondants qui sont accessibles, ou de retenir ceux qui ont accepté de répondre »¹⁰²³. Cette méthode est fréquemment utilisée pour les études de populations difficiles à joindre¹⁰²⁴. L'échantillonnage de convenance consiste donc à questionner le plus possible de personnes appartenant à la cible définie, à savoir les commerçants coopérateurs ou associés.

La taille de l'échantillon est déterminée au regard de la méthodologie sélectionnée. Il s'agit donc d'atteindre un seuil de réponses au sein de l'échantillon. Comme expliqué précédemment, le choix s'est porté sur la méthode PLS. Au sein de celle-ci, la « règle des 10 fois » est régulièrement utilisée : le nombre d'observations doit être 10 fois supérieur au plus grand nombre d'indicateurs de la variable formative la plus complexe et/ou 10 fois le nombre

¹⁰²⁰ Hurlin C. et Mignon V. (2015), *Statistiques et probabilités en économie-gestion*, Dunod, Paris. P.6

¹⁰²¹ Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2009), *Market, Fondements et méthodes des recherches en marketing*, 4^{ème} édition, Paris, Dunod. P.220

¹⁰²² Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2009), *Market, Fondements et méthodes des recherches en marketing*, 4^{ème} édition, Paris, Dunod. P.232

¹⁰²³ Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C., Helme-Guizon A., Herbert M. et Ray D. (2012), Collecter les données par l'enquête, in Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C. et Jolibert A., *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion, Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2^{ème} édition, Paris, Pearson Education, 107-155. P.146

¹⁰²⁴ Johnston L. G. et Sabin K. (2010), Échantillonnage déterminé selon les répondants pour les populations difficiles à joindre, *Methodological Innovations Online*, 5, 2, 38-48.

de relations structurelles vers un construit^{1025 1026}. En l'occurrence, le nombre d'indicateurs de la variable formative est de 4 et le plus grand nombre de relations structurelles est de 18. Il est donc possible de conclure qu'il est nécessaire d'obtenir au minimum 180 questionnaires ou observations. Hair *et al.*¹⁰²⁷, quant à eux, proposent d'estimer la taille de l'échantillon à partir des travaux de Cohen¹⁰²⁸. Les valeurs des tableaux proposés par ces auteurs changent entre la première édition¹⁰²⁹ et la seconde¹⁰³⁰ édition de leur ouvrage, sachant qu'en plus le nombre de flèches pointant vers un construit est supérieur aux hypothèses des tableaux proposés. La méthode proposée par Ringle *et al.*¹⁰³¹ à l'aide du logiciel G*Power 3.1.9.2¹⁰³² sera donc retenue. Pour calculer la taille de l'échantillon, certaines valeurs sont à paramétrer : le pouvoir statistique doit être de 80 %, l'effet de taille f^2 à 0.15, avec 18 flèches maximum pointant vers un construit et avec un niveau de signification de 5 %^{1033 1034}. Le calcul permet d'obtenir la valeur de 150, soit le nombre de réponses à obtenir. En l'occurrence, 245 observations valides ont été obtenues, ce qui représente une taille statistiquement satisfaisante par rapport aux valeurs estimées selon les différentes méthodes.

¹⁰²⁵ Barclay D., Higgins C. et Thompson R. (1995), The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration, *Technology studies*, 2, 2, 285-309.

¹⁰²⁶ Chin W.W. (1998), The partial least squares approach to structural equation modeling, In Marcoulides G. A. (ed.), *Modern methods for business research*, 295-336.

¹⁰²⁷ Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2014), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, Thousand Oaks, Sage Publications.

¹⁰²⁸ Cohen J. (1992), A power primer, *Psychological bulletin*, 112, 1, 155-159.

¹⁰²⁹ Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2014), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, Thousand Oaks, Sage Publications. P.21

¹⁰³⁰ Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2016), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, 2nd edition, Thousand Oaks, Sage Publications. Figure 1.7. Emplacement 675 de l'édition Kindle.

¹⁰³¹ Ringle C. M., Silva D. D. et Bido D. (2014), Structural equation modeling with the SMARTPLS, *REMark: Revista Brasileira de Marketing*, 13, 2, 56-73. P.58

¹⁰³² <http://www.gpower.hhu.de/>

¹⁰³³ Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2014), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, Thousand Oaks, Sage Publications. P.21

¹⁰³⁴ Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2016), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, 2nd edition, Thousand Oaks, Sage Publications. Figure 1.7. Emplacement 675 de l'édition Kindle.

4.3.2.2 – Modalités d'administration du questionnaire

4.3.2.2.1 – Choix concernant l'administration du questionnaire

Le recueil des données s'est avéré complexe et a dû s'échelonner d'août 2015 à avril 2016 afin de récupérer le nombre suffisant de réponses. Le mode de « recueil auto-administré » du questionnaire a été choisi pour des questions présumées de gain de temps et de coûts (moins onéreux qu'avec un enquêteur) ainsi que pour une raison de neutralité du fait de l'absence d'interaction^{1035 1036}. Dans le cas de l'auto-administration, le questionnaire peut être communiqué par voie postale ou par Internet¹⁰³⁷.

Le questionnaire pouvait être rempli de diverses manières : 1) sur son support imprimé dans les envois de publipostage courrier ; 2) une fois imprimé par le répondant lorsqu'il était envoyé en pièce jointe puis scanné et renvoyé par *E-mail* ; 3) sous format Word lorsqu'il était envoyé en pièce jointe et renvoyé par *E-mail* ; 4) sur le logiciel Internet d'administration après avoir cliqué sur le lien prévu à cet effet ou après avoir recopié l'adresse URL du questionnaire (à la suite d'un envoi par courrier postal ou une lettre incitative envoyée par fax). Du fait de ses qualités ergonomiques et graphiques, le choix du logiciel s'est porté sur QuestionPro (<http://www.questionpro.com/>). Celui-ci est disponible sous forme de plan mensuel ou annuel. En sous-estimant la durée d'administration, un abonnement mensuel au tarif de 15 \$ US, a été renouvelé pendant dix mois. Ce logiciel permet d'exporter les données sous format Excel ou CSV, d'utiliser plus de 24 types de questions, de bénéficier d'un outil d'*E-mailing*, etc.¹⁰³⁸ Il est aussi possible de créer plusieurs questionnaires. En l'occurrence, deux questionnaires

¹⁰³⁵ Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2009), *Market, Fondements et méthodes des recherches en marketing*, 4^{ème} édition, Paris, Dunod. P.277

¹⁰³⁶ Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C., Helme-Guizon A., Herbert M. et Ray D. (2012), Collecter les données par l'enquête, in Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C. et Jolibert A., *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion, Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2^{ème} édition, Paris, Pearson Education, 107-155.

¹⁰³⁷ Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2009), *Market, Fondements et méthodes des recherches en marketing*, 4^{ème} édition, Paris, Dunod. P.277

¹⁰³⁸ <http://www.questionpro.com/fr/pricing/>

conformes ont été créés afin de différencier l'origine des répondants, soit entre ceux issus de la FCA et ceux remplis grâce aux autres actions. Deux adresses de questionnaires ont alors été créées et ont pu être personnalisées grâce à ce logiciel : le lien du questionnaire utilisé par la FCA était <http://commerce-cooperatif-et-associe.questionpro.com> et celui utilisé pour nos actions propres était <http://commerce-cooperatif-2.questionpro.com>. Cette dernière adresse ne semblait pas idéale, aussi, le nom de domaine « commerce-cooperatif.com » a été acheté pour une durée d'un an sur www.1and1.fr pour un coût de 1,19 €. Les avantages de l'usage de ce nom de domaine étaient de rediriger cette adresse vers celle du questionnaire en présentant un lien plus professionnel (www.commerce-cooperatif.com) et de bénéficier d'une adresse *E-mail* (fabricecassou@commerce-cooperatif.com) sans les contraintes imposées par les différents services de messagerie.

Le questionnaire était introduit par un texte (voir annexe 4) valorisant le cadre universitaire de ce travail de recherche, le partenariat avec la FCA (expliqué ci-dessous), l'objectif de ce questionnaire, le temps pour remplir celui-ci, le caractère confidentiel et anonyme des données recueillies ainsi que des précisions sur le vocabulaire utilisé, tel que l'usage de « coopérateurs » au sens large plutôt que de commerçants associés, adhérents, associés ou sociétaires, les notions de « tête de réseau », de « réseau » et de « permanent ». Enfin, mes coordonnées personnelles ont été indiquées afin d'être joint (*E-mail* et numéro de téléphone portable).

4.3.2.2.2 – Modalités de diffusion du questionnaire

La communication de ce questionnaire s'est effectuée avec le soutien la FCA et par mes propres moyens :

- **Concernant la FCA**, je suis rentré en contact avec la FCA au début de mes travaux de recherche sur le commerce coopératif et associé, à la suite de la rencontre de Monsieur Cliquet et Madame Bouthelier, Déléguée Générale de la Fédération des enseignes du

Commerce Associé. Après avoir rencontré cette dernière en avril 2011, je suis allé à plusieurs reprises aux « Rencontres du Commerce Coopératif et Associé », et l'ai recontactée en novembre 2014 à l'occasion de ma participation au colloque E. Thil dont la FCA était partenaire, puis en mai 2015 afin de solliciter la FCA dans le cadre de l'administration de mes questionnaires. À la suite de ces échanges, Madame Bouthelier a présenté les objectifs de mes travaux de recherche au Conseil d'Administration de la FCA, composé de 15 représentants d'enseignes, majoritairement des présidents de réseaux¹⁰³⁹. Celle-ci m'a répondu le 24 juin 2015 : « *[v]os travaux ont beaucoup intéressé nos administrateurs et se sont déclarés prêts à vous soutenir en répondant à votre questionnaire* ». À la suite de la période de test, la version validée du questionnaire a été envoyée le 26 août 2015. Dans un premier temps, la FCA a transmis l'adresse Internet du questionnaire par *E-mail*, avec celui-ci sous format Word en pièce jointe, aux différents administrateurs de la FCA. Puis en début d'année 2016, un salarié de la FCA a relancé les réseaux adhérents à cette fédération. Grâce à leurs actions, 56 questionnaires ont été remplis.

- **En ce qui me concerne**, de nombreuses actions ont dû être entreprises afin de récupérer les coordonnées de commerçants coopérateurs et associés. Une collecte des numéros de fax présents sur le site de la FCA¹⁰⁴⁰ et d'adresses *E-mails* disponibles sur les sites Internet des enseignes et sur celui des Pages Jaunes a été effectuée. Deux bases de données complémentaires ont été utilisées : la première, achetée par l'IUT de Périgueux concernant les acteurs du tourisme a été mise à ma disposition ; la deuxième, a été obtenue grâce au site Orbis, disponible sur l'environnement numérique de travail de l'Université de Rennes 1. La base de données finale est composée de 6 689 fax dont

¹⁰³⁹ FCA (2016g), Organisation et contacts - Disponible sur : <http://www.commerce-associe.fr/dossier/organisation-contacts?theme=public> (consulté le 18 juillet 2015).

¹⁰⁴⁰ FCA (2016d), Les points de vente - Disponible sur : <http://www.commerce-associe.fr/cartographie> (consulté le 18 juillet 2015).

24 % se sont révélés invalides et 4 711 *E-mails*. En complément, 300 courriers ont été envoyés en Dordogne et certains départements limitrophes à partir des coordonnées disponibles sur le site de la FCA¹⁰⁴¹. Jusqu'à janvier 2016, seules les enseignes n'ayant pas d'administrateur au sein de la FCA ont été contactées. À partir de janvier et devant la difficulté d'atteindre le seuil de 200 réponses, le choix d'élargir la base de répondants a été effectué. Le détail des campagnes se décompose de la manière suivante, selon leur nature :

- Les campagnes de *Faxing* ont été effectuées avec OVH avec un coût de 0,02 € hors taxes par page de fax envoyé, soit un coût total de 259 €.
- Pour l'*E-mailing*, le logiciel d'*E-mailing* Sendinblue a été utilisé avec un coût de 60 € pour une base de 15 000 *E-mails* envoyés. Les deux dernières campagnes d'*E-mailing* ont été effectuées avec le logiciel QuestionPro utilisé pour l'administration du questionnaire. Le taux de clics pour les campagnes d'*E-mailing* n'a pas été disponible pour chaque campagne et n'a donc pas été intégré au tableau. Toutefois, pour les campagnes ayant bénéficié de cette donnée, il s'est situé entre 1,35 et 3,47 %. Le taux de désinscription a été de 0,34 à 0,63 % pour chaque campagne.
- Les campagnes de *Mailing*, c'est-à-dire de publipostage par courrier, ont été prises en charge par l'IUT de Périgueux (2015) - IUT de Bordeaux/site de Périgueux (2016). Cela inclut les frais d'impression de la lettre d'en-tête, du questionnaire, de l'enveloppe servant à l'envoi et de l'enveloppe retour et les frais postaux d'expédition du courrier.

Le tableau 4.2 récapitule les différentes campagnes effectuées :

¹⁰⁴¹ FCA (2016d), Les points de vente - Disponible sur : <http://www.commerce-associe.fr/cartographie> (consulté le 18 juillet 2015).

Nature de la campagne	Date	Nombre d'envois réussis	Ouvreurs	Nombre de réponses estimé	Taux de réponses estimé
<i>Mailing</i>	20/07/2015	100		7	7,00 %
<i>Faxing</i>	19/08/2015	596		7	1,17 %
<i>E-mailing</i>	08/09/2015	2162	577	34	0,73 %
<i>Faxing</i>	08/09/2015	2471			
<i>E-mailing</i>	01/10/2015	1533	478	3	0,20 %
<i>E-mailing</i>	05/10/2015	1145	138	2	0,17 %
<i>E-mailing</i>	27/10/2015	2024	517	47	1,01 %
<i>Faxing</i>	27/10/2015	2639			
<i>E-mailing</i>	13/01/2016	2338	508	14	0,60 %
<i>E-mailing</i>	26/01/2016	3394	445	29	0,85 %
<i>E-mailing</i>	03/02/2016	1311	59	7	0,53 %
<i>Mailing</i>	12/02/2016	200		7	3,50 %
<i>Faxing</i>	15/02/2016	5099		14	0,27 %
<i>E-mailing</i>	07/03/2016	4686	71	25	0,53 %
<i>E-mailing</i>	22/03/2016	4426	77	16	0,36 %

Tableau 4.2 - Récapitulatif des campagnes de marketing direct effectuées

Au total, 268 questionnaires ont été complétés entièrement à la suite de nombreuses sollicitations. En complément de ces éléments, il convient de noter que le questionnaire a été consulté à 3507 reprises et commencé à 309 reprises (avec au minimum une réponse). Sur les 268 questionnaires complétés, 23 ont été exclus soit parce que les répondants ont déclaré être salariés (18), soit parce qu'ils ont rempli le questionnaire à deux reprises (5). Dans ce dernier cas, celui qui avait été rempli en dernier a été supprimé afin de limiter les biais liés à la connaissance des questions. Différentes personnes ont répondu qu'elles avaient un statut « autre ». Ces questionnaires n'ont toutefois pas été exclus dans la mesure où la majorité de ces répondants avaient laissé les commentaires suivants : « SARL », « SA », « SA affilié à un réseau », « co-gérante de la SARL qui est membre de la SA coopérative », « Adhérent », « EURL », « commerçant indépendant appartenant à un réseau », « gérant Sarl indépendante membre réseau coopératif ». En effet, les commerçants coopérateurs et associés sont aussi des gérants d'entreprise(s) et il est fortement probable qu'au quotidien, certains se définissent plus

comme des chefs d'entreprise que comme des commerçants coopérateurs ou associés. Des vérifications complémentaires ont été effectuées pour les répondants ayant indiqué leur nom et leur prénom. Grâce au site Internet <http://www.societe.com/>, au site de la FCA qui précise les noms et prénoms des coopérateurs, aux sites des enseignes concernées, ainsi qu'à des recherches Internet, notamment dans la presse locale, il a été possible de retrouver ces différents répondants et valider ainsi qu'ils étaient bien des commerçants coopérateurs ou associés.

4.3.3 – Pré-test du questionnaire

Le prétest « permet de mettre à l'épreuve la forme des questions, leur ordonnancement et leur compréhension ainsi que la pertinence des modalités de réponse proposées »¹⁰⁴². Une première phase a consisté à l'administrer en face à face avec quatre proches différents, sans lien professionnel avec le commerce coopératif et associé. Des ajustements ont été effectués dans la formulation du texte d'introduction et de questions. Une deuxième phase a consisté à l'administrer auprès de la cible, à savoir les commerçants coopérateurs et associés. Le mode d'administration employé a été l'envoi par courrier, puis la sollicitation par fax. Treize commerçants coopérateurs et associé ont participé à cette phase. Trois répondants, dont un qui avait été interrogé lors de la phase qualitative, ont été contactés pour recueillir leurs impressions. Il en est ressorti que le questionnaire était « long » et que l'une des questions n'était pas comprise. Ce point a aussi été relevé par un autre répondant qui l'a indiqué par écrit sur le questionnaire renvoyé par courrier. L'item concerné, issu de l'échelle sur la persuasion¹⁰⁴³, est le suivant : « *[q]uand mon magasin préféré est sur le point de fermer, je voudrais y aller car il représente ma dernière chance ([w]hen my favorite shop is about to close, I would visit it since it is my last chance)* ». À la suite de ces remarques négatives et

¹⁰⁴² Baumard P., Donada C., Ibert J. et Xuereb J.-M. (2014), La collecte des données et la gestion de leurs sources, in Thietart R.-A. *et al.*, *Méthodes de recherche en management*, 4^{ème} édition, Paris, Dunod, 261-296.

¹⁰⁴³ Kaptein M., Markopoulos P., de Ruyter B. et Aarts E. (2009), Can you be persuaded? Individual differences in susceptibility to persuasion, *Human-Computer Interaction-INTERACT*, 115-118.

face à l'impossibilité de reformuler l'item de manière plus adaptée et pertinente, il a été décidé de le supprimer. Tous les autres items ont donc été conservés en l'état.

Résumé du chapitre 4 : Hypothèses, outils de mesure et méthodologie quantitative

Ce chapitre a permis de préciser la démarche méthodologique quantitative suivie.

La nature des variables indépendantes et dépendantes au sein du modèle a été précisée. **Différentes variables modératrices**, supposées modifier l'intensité de la relation entre les variables explicatives et la variable à expliquer, ont été proposées. Les variables modératrices ajoutées sont : 1) **la centralisation** ; 2) **l'intensité concurrentielle** ; 3) **l'orientation stratégique de l'uniformité du concept**. Différentes **variables de contrôle** ont été ajoutées : 1) le statut du répondant ; 2) l'ancienneté de la relation ; 3) le sexe ; 4) l'âge du commerçant ; 5) le statut d' élu ; 6) la surface du point de vente ; 7) l'appartenance du foncier et des murs du point de vente ; 8) la présence d'un système de parrainage ou de tutorat ; 9) le nombre de salariés à temps plein ; 10) le nombre de salariés à temps partiel ; 11) la commune ou l'agglomération du point de vente ; 12) le nombre de réunions par an, au sein du réseau ; 13) l'année d'origine du groupement ; 14) l'année de lancement d'une enseigne commune ; 15) le chiffre d'affaires cumulé au sein du réseau ; 16) le nombre de points de vente au sein du réseau ; 17) le nombre de coopérateurs/commerçants associés au sein du réseau.

Pour chaque variable, **une ou plusieurs hypothèses ont été formulées**.

Pour tester ces hypothèses, des **construits issus de la littérature ont été adaptés au contexte des réseaux de commerce coopératif et associé**. Majoritairement, il s'agit d'échelles de Likert. **Une harmonisation** des construits a été réalisée sur le **nombre d'échelons** (à 7), sur les **termes utilisés** (coopérateur, permanent et tête de réseau), **l'utilisation simultanée du masculin et du féminin** et **l'usage du pronom personnel utilisé « je »**.

La méthodologie *Partial Least Square* (PLS) a été sélectionnée en raison de son caractère **général**, de sa mobilisation pour les **approches prédictives**, de sa grande latitude sur le **nombre d'indicateurs** par variable latente, du fait d'être adaptée aux **modèles complexes** ayant un grand nombre de variables latentes, par son utilisation simultanée de **construits formatifs et réflexifs** (ce qui est le cas du modèle proposé), de la possibilité d'utiliser **des échelles de mesure sans qu'elles aient été largement éprouvées**, de **ne pas nécessiter de grands échantillons**.

La population cible a été déterminée comme l'ensemble des enseignes de commerce coopératif et associé organisées sous forme de réseaux de points de vente.

L'échantillon est dit de convenance, c'est-à-dire qu'il convient d'interroger les commerçants coopérateurs et associés accessibles. La taille de l'échantillon exigée est de 150 ou 180, selon la méthode de calcul choisie. En l'occurrence, **245 observations valides ont été obtenues**. Le recueil des données s'est échelonné d'août 2015 à avril 2016 avec un mode « **auto-administré** » **sous format papier ou sur un logiciel Internet d'administration**.

Le **prétest** a été mené auprès de proches, puis auprès de la cible, à savoir les commerçants coopérateurs et associés. **Treize réponses** de ces professionnels ont pu être obtenues et ont permis de **valider le questionnaire**. **Un seul item a été supprimé**.

Chapitre 5 :

L'uniformité du concept dans les coopératives de détaillants : une étude confirmatoire

À la suite de l'établissement du modèle lors de la phase qualitative, la méthodologie quantitative pour le tester a été présentée. Dans les développements suivants, les résultats seront présentés. Tout d'abord, l'analyse s'appuiera, de manière descriptive sur l'échantillon des répondants (5.1), sur les variables réflexives et formatives (5.2), puis le modèle retenu sera évalué et les différentes variables modératrices testées (5.3).

5.1 – Analyse descriptive de l'échantillon

Différentes caractéristiques ont été prises en compte dans le questionnaire et peuvent être organisées en caractéristiques : 1) techniques ; 2) sociodémographiques ; 3) professionnelles ; 4) liées au point de vente.

5.1.1 – Caractéristiques techniques

Le logiciel QuestionPro a été utilisé à partir des 235 questionnaires directement remplis. Les 10 autres questionnaires ont été remplis soit sur format papier et renvoyés par courrier (8), soit en après impression du questionnaire, renvoyé scanné (1), soit directement avec un outil de traitement de texte et renvoyé par E-mail (1) (voir tableau 5.1).

Support de remplissage	Effectifs	Fréquence
Mobile	5	2,04 %
Non renseigné	10	4,08 %
Ordinateur	213	86,94 %
Tablette	7	2,86 %
Support papier - courrier	8	3,27 %
Impression du questionnaire scanné	1	0,41 %
Traitement de texte avec retour par E-mail	1	0,41 %
Total	245	100,00 %

Tableau 5.1 - Support utilisé pour remplir le questionnaire

Le questionnaire a été rempli en moyenne en 24 minutes et 41 secondes. La médiane est de 20 minutes et 32 secondes. Le temps d'auto-administration du questionnaire est très variable. Cela s'explique par l'activité commerciale des coopérateurs qui ont parfois répondu au

questionnaire en plusieurs étapes. Ainsi, 20 répondants ont mis plus de 45 minutes. Ce facteur a été une source d'abandon pour certains coopérateurs. Ainsi, l'E-mail suivant a été reçu : « [d]ommage que vous n'ayez pas précisé qu'il fallait le terminer en 1.30 h. J'ai rempli toute la première page et me suis absentée... il fallait tout refaire. Donc, je laisse tomber ». Ce facteur n'ayant pas été pris en compte, cette limite temporelle n'avait pas été précisée. Une mention a été rajoutée spécialement après avoir reçu cet E-mail. Le temps consacré à remplir le questionnaire témoigne d'une forte implication des répondants. Cet élément peut être attesté à l'aide d'une échelle de mesure dénommée « *Deviation from standards* »¹⁰⁴⁴ dont 2 items sur les 4 sont inversés, avec des réponses qui suivent cette orientation opposée.

Les questionnaires ont été majoritairement remplis à l'aide d'un ordinateur (87,2 %). Le tableau 5.1 permet, toutefois, de noter l'intérêt d'utiliser un logiciel de questionnaire adaptable aux téléphones mobiles (2 %) et aux tablettes (2,8 %).

5.1.2 – Caractéristiques sociodémographiques

Les répondants sont à 74,8 % des hommes et à 25,2 % des femmes (voir tableau 5.2).

Sexe	Effectifs	Fréquence
Femme	63	25,71 %
Homme	182	74,29 %
Total	245	100,00 %

Tableau 5.2 - Sexe des répondants

L'origine sectorielle des répondants est développée dans le tableau 5.3. Celui-ci permet de relever la surreprésentation de répondantes femmes (avec plus de 4 répondants) dans les secteurs des jouets et puériculture (35,00 %), d'optique-audio (33,33 %) et d'équipement de la personne (30,43 %). Dans les secteurs d'activité ayant eu 4 réponses ou moins, les femmes sont

¹⁰⁴⁴ El Akremi A., Mignonac K. et Perrigot R. (2011, Opportunistic behaviors in franchise chains: The role of cohesion among franchisees, *Strategic Management Journal*, 32, 9, 930-948.

surreprésentées dans les domaines des fournitures de bureau (100,00 %), Pharmacies-Parapharmacies (66,67 %), du tourisme (66,67 %) et de l'immobilier (50 %).

Secteur d'activité	Effectifs féminins	Effectifs masculins	Proportion de femmes
Alimentation	15	41	26,79 %
Automobile		1	0,00 %
Equipement de la maison	10	31	24,39 %
Equipement de la personne	4	8	33,33 %
Equipement professionnel		1	0,00 %
Fournitures de bureau	2		100,00 %
Hôtellerie-Restauration	1	5	16,67 %
Immobilier	2	2	50,00 %
Jouets-Puériculture	7	13	35,00 %
Optique-Audio	7	16	30,43 %
Photo	3	20	13,04 %
Produits culturels		4	0,00 %
Pharmacies-Parapharmacies	2	1	66,67 %
Sports-Loisirs	3	24	11,11 %
Tourisme	2	1	66,67 %
Autres services	5	14	26,32 %
Total	63	182	25,71 %

Tableau 5.3 Proportion de femmes répondantes par secteur d'activité

L'âge moyen des répondants est de 50 ans et 1 mois (voir tableau 5.4). La médiane est de 50 ans exactement. Selon les données de la FCA, l'âge moyen d'un commerçant coopérateur et associé est de 49 ans¹⁰⁴⁵. Les tranches d'âge présentées dans le tableau 29 ont été déterminées en fonction des groupes d'âge de l'Insee¹⁰⁴⁶. Les résultats permettent de constater que peu de répondants ont moins de 35 ans et que 60,81 % ont entre 35 et 54 ans.

¹⁰⁴⁵ FCA (2016h), Profils recherchés - Disponible sur <http://www.commerce-associe.fr/article/profils-recherches> (consulté le 26 avril 2016).

¹⁰⁴⁶ INSEE (2016c), Population par sexe et groupes d'âges quinquennaux au 1er janvier 2016 - Disponible sur http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=0&ref_id=NATnon02150

Âge du répondant	Effectifs	Fréquence
25-29 ans	1	0,41 %
30-34 ans	10	4,08 %
35-39 ans	25	10,20 %
40-44 ans	35	14,29 %
45-49 ans	41	16,73 %
50-54 ans	48	19,59 %
55-59 ans	45	18,37 %
60-64 ans	28	11,43 %
65-69 ans	7	2,86 %
70-74 ans	3	1,22 %
75 ans ou plus	1	0,41 %
Erreur	1	0,41 %
Total	245	100,00 %

Tableau 5.4 - Âge des répondants

5.1.3 – Caractéristiques professionnelles

Le tableau 5.5 permet de mettre en valeur la durée de la relation entre les commerçants et leur coopérative. La durée moyenne de la relation des répondants avec leur coopérative est de 14 ans et 8 mois. La médiane est de 13 ans exactement.

Ancienneté de la relation	Effectifs	Fréquence
Moins de 5 ans	40	16,33 %
5-9 ans	48	19,59 %
10-14 ans	47	19,18 %
15-19 ans	32	13,06 %
20-24 ans	28	11,43 %
25-29 ans	18	7,35 %
30-34 ans	23	9,39 %
Plus de 35 ans	9	3,67 %
Total	245	100,00 %

Tableau 5.5 - Ancienneté de la relation entre les répondants et leur coopérative

Quasiment deux tiers des répondants ne sont pas élus à des mandats politiques au sein de leur réseau et 31,43 % des répondants sont actuellement élus (voir tableau 5.6).

Mandat politique	Effectifs	Fréquence
Anciennement élu	14	5,71 %
Élu	77	31,43 %
Non élu	154	62,86 %
Total	245	100,00 %

Tableau 5.6 - Implication politique des répondants au sein de leur réseau

Parmi les répondants élus, plus d'une personne sur deux est élue sur le plan national (voir tableau 5.7). Certains des répondants sont d'ailleurs les présidents actuels des réseaux de commerce coopératif et associé.

Mandat politique	Effectifs	Fréquence
Élu national	40	51,95 %
Élu régional	18	23,38 %
Élu local	8	10,39 %
Double mandat	9	11,69 %
Triple mandat	2	2,60 %
Total	77	100,00 %

Tableau 5.7 - Implication politique des répondants au sein de leur réseau selon leur mandat

Le tableau 5.8 permet de constater que moins d'un quart (22,04 %) des répondants ont bénéficié d'un soutien (conseils et éventuellement financier) sous la forme d'un système de parrainage et/ou de tutorat.

Système de parrainage et/ou de tutorat	Effectifs	Fréquence
A bénéficié d'un système de parrainage et/ou de tutorat	54	22,04 %
N'a pas bénéficié d'un système de parrainage ou de tutorat	191	77,96 %
Total	245	100,00 %

Tableau 5.8 - Répondants bénéficiaires du système de parrainage ou de tutorat

La question concernant le nombre de réunions a été posée seulement dans le dernier mois d'administration du questionnaire (voir tableau 5.9). Il n'y a eu que 40 réponses dans un premier temps, puis 25 nouvelles réponses ont été obtenues à la suite d'une relance (avec un *tracking* par le logiciel pour réattribuer la réponse au répondant). Les commerçants coopérateurs et associés sont conviés à environ 4 réunions par an (valeur médiane), qu'ils

s'agissent de réunions locales, régionales ou nationales (conventions et assemblées générales comprises).

Nombre de réunions	Effectifs	Fréquence
1-2 réunions	12	18,46 %
3-4 réunions	20	30,77 %
5-9 réunions	19	29,23 %
10 réunions et plus	14	21,54 %
Total	65	100,00 %

Tableau 5.9 Nombre de réunions organisées par le réseau selon chaque répondant

La question du statut (voir tableau 5.10) témoigne de la présence de commerçants coopérateurs ou associés. Certains se sont qualifiés par leur statut entrepreneurial, à savoir gérant d'une société avec des réponses telles que « gérant SARL indépendante membre réseau coopératif » ou « SAS Indépendante » ou encore « co-gérante de la SARL qui est membre de la SA coopérative ». Il convient de noter la présence simultanée de commerçants coopérateurs et associés au sein d'un même réseau (voir chapitre 6).

Statut du membre	Effectifs	Fréquence
Un(e) commerçant(e) coopérateur(trice) (dont la structure centrale est une Société Anonyme Coopérative de Commerçants à capital variable)	159	64,90 %
Un(e) commerçant(e) associé(e) (le fonctionnement est similaire ou proche des coopératives sans en avoir le statut juridique)	67	27,35 %
Autre	19	7,76 %
Total	245	100,00 %

Tableau 5.10 - Nature du statut des répondants

5.1.4 – Caractéristiques du point de vente

La détermination des secteurs d'activité a été faite en fonction de la classification de la FCA¹⁰⁴⁷. Le tableau 5.11 permet de constater que les répondants sont issus de l'ensemble des

¹⁰⁴⁷ FCA (2016a), Annuaire des enseignes - Disponible sur <http://www.commerce-associe.fr/article/annuaire-des-enseignes?theme=public> (consulté le 27 avril 2016).

secteurs d'activité du commerce coopératif et associé, soit 16 catégories de secteurs différents. Pour des raisons de confidentialité, les noms des réseaux des répondants ne seront pas communiqués. Toutefois, le nombre de réseaux différents ayant répondu peut être précisé, soit 53. Les secteurs ayant engendré le plus de répondants sont ceux de l'alimentation (22,86 %), de l'équipement de la maison (16,73 %) et des sports et loisirs (11,02 %).

Secteur d'activité	Effectifs	Fréquence
Alimentation	56	22,86 %
Automobile	1	0,41 %
Equipement de la maison	41	16,73 %
Equipement de la personne	12	4,90 %
Equipement professionnel	1	0,41 %
Fournitures de bureau	2	0,82 %
Hôtellerie-Restauration	6	2,45 %
Immobilier	4	1,63 %
Jouets-Puériculture	20	8,16 %
Optique-Audio	23	9,39 %
Photo	23	9,39 %
Produits culturels	4	1,63 %
Pharmacies-Parapharmacies	3	1,22 %
Sports-Loisirs	27	11,02 %
Tourisme	3	1,22 %
Autres services	19	7,76 %
Total	245	100,00 %

Tableau 5.11 - Secteurs d'activité des répondants

Dans le cadre des réseaux coopératifs et associés, les fonds de commerce appartiennent au commerçant-gérant. Toutefois, le foncier et les murs du point de vente qu'ils exploitent ne lui appartiennent pas automatiquement (voir tableau 5.12). Pour 44,90 % des répondants, le foncier et les murs sont la propriété d'une tierce personne sans lien avec le réseau et pour 40,82 %, il s'agit de leur propriété. De manière plus surprenante, pour 6,12 % des répondants, le foncier et les murs de leur point de vente sont la propriété de leur groupement/tête de réseau. Pour 1,63 % des répondants, il s'agit d'une copropriété avec leur groupement ou avec un ou plusieurs parrains. Parmi les répondants, 6,12 % ont répondu « autre ou commentaire ». Dans

certains cas, cela s'explique par la multiplicité des situations en raison de la gestion de plusieurs points de vente. Cette hypothèse de multipropriétés avait été identifiée, mais le questionnaire n'a pas pris en compte ce facteur afin de ne pas complexifier les réponses. Pour cette question, il aurait été important de préciser cette éventualité et de prévoir la possibilité de valider plusieurs réponses. Ainsi, un répondant a écrit : « un en propriété, un en location », un autre : « différents selon les sites » et encore un autre : « vous oubliez le nombre de points de vente : 400 = 4 x 100 moyens » et enfin : « notre propriété. La propriété de SCI. Propriété du réseau. Propriété d'une personne tierce ». D'autres cas, non envisagés par les différentes propositions, ont été ajoutés par les répondants : la situation de « bail à construction », « SCI », « je suis seul propriétaire du droit au bail mais pas des murs » ou « le propriétaire est une commune ».

Appartenance du foncier et des murs du point de vente	Effectifs	Fréquence
Sont votre propriété	100	40,82 %
Sont en copropriété (vous et votre tête de réseau/groupement)	1	0,41 %
Sont en copropriété (vous et vos parrains)	4	1,63 %
Sont la propriété de votre tête de réseau/groupement	15	6,12 %
Sont la propriété d'une tierce personne sans lien avec votre réseau	110	44,90 %
Autre ou commentaire	15	6,12 %
Total	245	100,00 %

Tableau 5.12 - Appartenance du foncier et des murs du point de vente des répondants

Le tableau 5.13 permet de constater que la majorité des répondants (58,78 %) ont des surfaces de vente inférieures à 500 m². La médiane est à 300 mètres carrés. D'autres répondants (8,98 %) ont une superficie supérieure à 2 500 m². Un peu moins de la moitié d'entre eux exercent dans le secteur de l'alimentaire et peuvent donc être considérés comme des hypermarchés¹⁰⁴⁸.

¹⁰⁴⁸ INSEE (2016b), Définition d'hypermarché - Disponible sur <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/hypermarche.htm> (consulté le 27 avril 2016).

Surface du point de vente	Effectifs	Fréquence
Moins de 100 m ²	48	19,59 %
De 100 à 199 m ²	41	16,73 %
De 200 à 299 m ²	26	10,61 %
De 300 à 499 m ²	29	11,84 %
De 500 à 999 m ²	31	12,65 %
De 1000 à 2499 m ²	47	19,18 %
Plus de 2500 m ²	22	8,98 %
Non renseigné	1	0,41 %
Total	245	100,00 %

Tableau 5.13 - Superficie des points de vente des répondants

Concernant les salariés employés par les répondants, le tableau 5.14 permet de constater que 48,57 % ont au maximum 4 salariés à temps plein. La médiane est de 5 salariés à temps plein. Le tableau 5.15 permet d'observer le nombre de salariés à temps partiel : 44,49 % des répondants n'en ont pas et la médiane est de 1 salarié à temps partiel.

Salariés à temps plein	Effectifs	Fréquence
1 à 2 salariés	52	21,22 %
3 à 4 salariés	54	22,04 %
5 à 6 salariés	33	13,47 %
7 à 9 salariés	26	10,61 %
10 à 19 salariés	30	12,24 %
20 à 29 salariés	18	7,35 %
Plus de 30 salariés	19	7,76 %
Aucun salarié	13	5,31 %
Total	245	100,00 %

Tableau 5.14 - Salariés à temps plein employés par les répondants

Salariés à temps partiel	Effectifs	Fréquence
1 à 2 salariés	83	33,88 %
3 à 4 salariés	19	7,76 %
5 à 6 salariés	5	2,04 %
7 à 9 salariés	7	2,86 %
10 à 19 salariés	12	4,90 %
20 à 29 salariés	6	2,45 %
Plus de 30 salariés	4	1,63 %
Aucun salarié	109	44,49 %
Total	245	100,00 %

Tableau 5.15 - Salariés à temps partiel employés par les répondants

5.2 – Analyse des variables réflexives et formatives

Pour des questions de facilité de lecture, les variables latentes seront abrégées de la manière suivante : 1) PCCOPE pour le Processus Centralisé de COntrats, savoir-faire formalisés et certifications ; 2) PCINCI pour le Processus Centralisé des INCItations ; 3) PCPERS pour le Processus Centralisé de PERSuasion ; 4a) PDCONFFVC pour la relation entre le répondant et les Coopérateurs élus du conseil d’administration dans le cadre du Processus Décentralisé de CONFiance ; 4b) PDCONFFVP pour la relation entre le répondant et les Permanents de la tête de réseau dans le cadre du Processus Décentralisé de CONFiance ; 4c) PDCONFVH pour la relation entre les coopérateurs de manière Horizontale dans le cadre du Processus Décentralisé de CONFiance ; 5a) PDIMPLAF pour la dimension Affective du Processus Décentralisé d’IMPLication organisationnelle ; 5b) PDIMPLCA pour la dimension CAcalculée du Processus Décentralisé d’IMPLication organisationnelle ; 5c) PDIMPLNO pour la dimension Normative du Processus Décentralisé d’IMPLication organisationnelle ; 5d) PDIMPLID pour la dimension d’Identification au sein du Processus Décentralisé d’IMPLication organisationnelle ; 6a) PDCOIC pour la dimension de COnsensus du Processus Décentralisé de COntôle Informel ; 6b) PDCOIS pour la dimension de contrôle Social du Processus Décentralisé de COntôle Informel 7) PMSOLI pour le Processus Mixte de SOLIdarité ; 8) PMMIME pour le Processus Mixte de MIMÉtisme ; 9a) PMTUCOLA pour le COmportement lié au LAngage du Processus Mixte d’enculTuration ; 9b) PMTUCUSO pour la connaissance CULTurelle et SOciopolitique du Processus Mixte d’enculTuration ; 9c) PMTUFACG pour la Fierté et les liens au sein du Groupe Culturel du Processus Mixte d’enculTuration ; 9d) PMTUINT pour la dimension d’INTernalisation des valeurs au sein du Processus Mixte d’enculTuration. Un logiciel statistique a été utilisé pour l’ensemble des

traitements suivants. Il s'agit du logiciel SmartPLS¹⁰⁴⁹, version 3.2.4, préconisé par Hair *et al.*¹⁰⁵⁰.

5.2.1 – Analyse des variables réflexives

5.2.1.1 – Analyse du cadre théorique et du modèle avant épuration

5.2.1.1.1 – Mesure de la fiabilité de la cohérence interne

La première étape consiste à évaluer la fiabilité de la cohérence interne. D'ordinaire, cette mesure est réalisée à l'aide de l'alpha de Cronbach¹⁰⁵¹. Celui-ci consiste à mesurer la fiabilité d'un ensemble d'items censés mesurer un phénomène. Toutefois, l'alpha de Cronbach suppose que tous les indicateurs soient fiables alors que la méthode PLS-SEM, utilisée dans cette étude, « priorise les indicateurs en fonction de leur fiabilité individuelle »¹⁰⁵². Pour cette raison et du fait que l'alpha de Cronbach « est sensible au nombre d'items dans l'échelle et a généralement tendance à sous-estimer la fiabilité de la cohérence interne »¹⁰⁵³, il ne sera pas utilisé.

Hair *et al.*¹⁰⁵⁴ recommandent l'utilisation de la fiabilité composite. Cette mesure varie de 0 à 1. La valeur 0 est considérée comme une absence de fiabilité. Des valeurs entre 0,70 et 0,90 sont considérées comme « satisfaisantes », sachant que les valeurs entre 0,60 et 0,70 sont

¹⁰⁴⁹ Ringle C. M., Wende S. et Becker J.-M. (2016), "SmartPLS 3." Boenningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.

¹⁰⁵⁰ Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2016), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, 2nd edition, Thousand Oaks, Sage Publications.

¹⁰⁵¹ Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2009), *Market, Fondements et méthodes des recherches en marketing*, 4^{ème} édition, Paris, Dunod. P.513

¹⁰⁵² Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2014), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, Thousand Oaks, Sage Publications. P.101

¹⁰⁵³ Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2014), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, Thousand Oaks, Sage Publications. P.101

¹⁰⁵⁴ Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2016), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, 2nd edition, Thousand Oaks, Sage Publications.

« acceptables » dans le cadre d'une recherche exploratoire¹⁰⁵⁵. Au-delà de 0,90 et surtout de 0,95, les valeurs indiquent la mesure d'un même phénomène par les indicateurs. Cette fiabilité excessive n'est pas souhaitable selon Hair *et al.*¹⁰⁵⁶.

Trois variables latentes ont des valeurs inférieures au seuil de 0,70 (voir tableau 5.16). Deux variables ont des valeurs composites qui se rapprochent de ce seuil (PDCOIS et UNIFORMITE). La variable latente PDIMPLCA a une valeur très faible qui correspond, en l'état, à une quasi-absence de fiabilité. La mesure de la validité convergente devrait aider à épurer les indicateurs de ces variables et à obtenir une meilleure fiabilité composite. Toutes les autres valeurs des variables latentes sont « satisfaisantes » car aucune ne dépasse le seuil de 0,95.

Variables latentes	Fiabilité composite
PCCOPE	0,938
PCINCI	0,877
PCPERS	0,845
PDCOIC	0,868
PDCOIS	0,588
PDCONFFVC	0,897
PDCONFFVP	0,835
PDCONFVH	0,920
PDIMPLAF	0,946
PDIMPLCA	0,013
PDIMPLID	0,887
PDIMPLNO	0,915
PMSOLI	0,779
PMTUCOLA	0,929
PMTUCUSO	0,884
PMTUFACG	0,917
PMTUINT	0,917
UNIFORMITE	0,682

Tableau 5.16 -Fiabilité composite des variables latentes réflexives avant épuration

¹⁰⁵⁵ Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2014), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, Thousand Oaks, Sage Publications. P.102

¹⁰⁵⁶ Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2016), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, 2nd édition, Thousand Oaks, Sage Publications.

5.2.1.1.2 – Mesure de la validité convergente

« La validité convergente est la mesure dans laquelle une mesure est en corrélation positive avec les autres mesures du même construit »¹⁰⁵⁷. Pour établir la validité convergente, deux mesures sont retenues : 1) les poids factoriels des indicateurs (*loadings*) ; 2) la variance moyenne extraite (AVE ou *Average Variance Extracted*).

« Un poids factoriel élevé des indicateurs sur un construit indique que les indicateurs associés ont beaucoup en commun, ceci étant capturé par le construit. Cette caractéristique est aussi communément appelée indicateur de fiabilité »¹⁰⁵⁸. Un poids factoriel significatif est considéré à partir de la valeur de 0,708, soit le carré des poids factoriels ou la communalité d'un indicateur. Ce calcul se justifie par le fait que toute variable latente doit expliquer une « partie substantielle de la variance de chaque indicateur, habituellement au moins 50 % »¹⁰⁵⁹. En-dessous du seuil de 0,708, tout indicateur ne doit pas être systématiquement éliminé. Il est fréquent d'avoir des valeurs inférieures à 0,708 dans les sciences sociales lorsque les échelles n'ont pas été fortement testées¹⁰⁶⁰. En l'occurrence, de nombreuses échelles issues d'un contexte différent ont été importées, c'est-à-dire d'origine psychosociale ou issues d'un contexte de franchises ou de coopératives agricoles. En-dessous du seuil de 0,40, la suppression doit être systématique¹⁰⁶¹. La suppression doit être envisagée lorsque les valeurs se trouvent entre 0,40 et 0,70, plutôt que 0,708, en prenant en compte l'impact de la suppression sur la

¹⁰⁵⁷ Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2014), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, Thousand Oaks, Sage Publications. P.102

¹⁰⁵⁸ Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2014), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, Thousand Oaks, Sage Publications. P.102

¹⁰⁵⁹ Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2014), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, Thousand Oaks, Sage Publications. P.103

¹⁰⁶⁰ Hulland J. (1999), Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies, *Strategic management journal*, 20, 2, 195-204.

¹⁰⁶¹ Bagozzi R. P., Yi Y. et Phillips L. W. (1991), Assessing construct validity in organizational research, *Administrative science quarterly*, 36, 3, 421-458.

fiabilité de la cohérence interne¹⁰⁶². Toutefois les auteurs ajoutent qu'un indicateur doit être conservé lorsque sa suppression affecte la validité du contenu et/ou augmente la fiabilité composite au-delà du seuil acceptable et/ou diminue la variance moyenne extraite (AVE) en-dessous du seuil acceptable¹⁰⁶³.

Le tableau 5.17 présente l'ensemble des indicateurs selon leur poids factoriel. On constate que neuf indicateurs ont des valeurs entre -0,40 et +0,40. Trois indicateurs ont des valeurs négatives au-delà de -0,40. Il conviendra d'examiner si ces valeurs sont définitivement négatives ou si la suppression d'un ou plusieurs autres indicateurs au sein de leur construit contribue à un changement de signe. Et 19 indicateurs ont une valeur entre 0,40 et 0,70. Enfin, 69 indicateurs ont une valeur supérieure à 0,70. La phase d'épuration consistera donc à éliminer prioritairement les indicateurs inférieurs à 0,40 puis à s'interroger sur les indicateurs restants ayant une valeur entre 0,40 et 0,70.

Indicateurs / Variables latentes	PCCOPE	PCINCI	PCPERS	PCOIC	PCOIS	PDCONFVC	PDCONFVP	PDCONFVH	PDIMPLAF	PDIMPLCA	PDIMPLID	PDIMPLNO	PMSOLI	PMTUCOLA	PMTUCUSO	PMTUEACG	PMTUINT	UNIFORMITE
PCCOPE1	0,825																	
PCCOPE2	0,911																	
PCCOPE3	0,927																	
PCCOPE4	0,890																	
PCINCI1		0,828																
PCINCI2		0,655																
PCINCI3		0,607																
PCINCI4		0,852																
PCINCI5		0,868																
PCPERS1			0,409															
PCPERS10			0,707															
PCPERS11			0,595															
PCPERS2			0,423															
PCPERS3			-0,046															
PCPERS4			0,707															

¹⁰⁶² Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2016), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, 2nd édition, Thousand Oaks, Sage Publications.

¹⁰⁶³ Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2016), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, 2nd édition, Thousand Oaks, Sage Publications.

PCPERS5			0,745																
PCPERS6			0,467																
PCPERS7			0,594																
PCPERS8			0,839																
PCPERS9			0,724																
PDCOIC1			0,693																
PDCOIC2			0,823																
PDCOIC3			0,767																
PDCOIC4			0,651																
PDCOIC5			0,828																
PDCOIS1				0,740															
PDCOIS10				-	0,398														
PDCOIS2				0,527															
PDCOIS3				0,664															
PDCOIS4				0,758															
PDCOIS5				0,730															
PDCOIS6				0,811															
PDCOIS7				-	0,198														
PDCOIS8				-	0,145														
PDCOIS9				-	0,429														
PDCONFVC1						0,937													
PDCONFVC2						0,935													
PDCONFVC3						0,701													
PDCONFVP1							0,890												
PDCONFVP2							0,921												
PDCONFVP3							0,527												
PDCONFVH1								0,872											
PDCONFVH2								0,872											
PDCONFVH3								0,879											
PDCONFVH4								0,819											
PDIMPLAF1									0,817										
PDIMPLAF2									0,760										
PDIMPLAF3									0,916										
PDIMPLAF4									0,885										
PDIMPLAF5									0,884										
PDIMPLAF6									0,904										
PDIMPLCA1										0,044									
PDIMPLCA2										0,028									
PDIMPLCA3										0,435									
PDIMPLCA4										0,046									
PDIMPLCA5										0,036									
PDIMPLCA6										-	0,852								
PDIMPLID1											0,826								
PDIMPLID2											0,755								

Le tableau 5.18 présente l'AVE calculée sur les variables latentes réflectives. L'AVE est une mesure utilisée pour établir la « validité convergente sur le plan du construit »¹⁰⁶⁴. Elle équivaut à la communalité d'un construit. Le seuil retenu est donc de 0,50 afin qu'un construit retienne plus de la moitié de la variance des indicateurs¹⁰⁶⁵. Cinq variables latentes ont une valeur inférieure à 0,50. Une phase d'épuration des indicateurs devrait permettre de remonter ces valeurs.

Variabiles latentes	AVE
PCCOPE	0,790
PCINCI	0,593
PCPERS	0,369
PDCOIC	0,571
PDCOIS	0,343
PDCONFFVC	0,747
PDCONFFVP	0,639
PDCONFVH	0,741
PDIMPLAF	0,744
PDIMPLCA	0,153
PDIMPLID	0,664
PDIMPLNO	0,644
PMSOLI	0,544
PMTUCOLA	0,728
PMTUCUSO	0,605
PMTUFACG	0,613
PMTUINT	0,690
UNIFORMITE	0,390

Tableau 5.18 - Calcul de l'AVE sur les variables réflectives avant épuration

5.2.1.1.3 – Mesure de la validité discriminante

« La validité discriminante est la mesure dans laquelle un construit est vraiment distinct des autres construits selon les normes empiriques. Ainsi, l'établissement de la validité

¹⁰⁶⁴ Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2014), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, Thousand Oaks, Sage Publications. P.103

¹⁰⁶⁵ Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2016), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, 2nd édition, Thousand Oaks, Sage Publications.

discriminante implique qu'un construit est unique et qu'il capture des phénomènes non représentés par d'autres construits du modèle »¹⁰⁶⁶. La mesure de la validité discriminante peut être réalisée par trois méthodes : 1) l'examen des contributions croisées (*cross loadings*) ; 2) le critère de Fornell-Larcker ; 3) l'approche HTMT.

L'examen des contributions croisées consiste à valider que le poids factoriel d'un indicateur doit être plus fort avec le construit auquel il est associé qu'avec un autre construit du modèle. 14 indicateurs ne présentent pas la valeur maximale en lien avec le construit avec lesquels ils sont associés (voir tableau 5.19). Parmi ceux-ci, 6 correspondent aux 6 indicateurs de l'échelle de l'implication calculée (PDIMPLCA) et 3 autres sont au sein d'une même échelle (de 10 indicateurs), celle du contrôle social (PDCOIS). Toutefois, pour certaines d'entre elles, ces valeurs sont bien les maximales si l'on prend en compte les valeurs maximales négatives.

Indicateurs / Variables latentes	PCCOPE	PCINCI	PCPERS	PDCOIC	PDCOIS	PDCONFVC	PDCONFVP	PDCONFVH	PDIMPLAF	PDIMPLCA	PDIMPLID	PDIMPLNO	PMSOLI	PMTUCOLA	PMTUCUSO	PMTUFACG	PMTUUNT	UNIFORMITE	MAXIMUM
PCCOPE1	0,825	0,168	0,411	0,229	0,266	0,221	0,254	0,288	0,422	0,311	0,366	0,406	0,215	0,136	0,340	0,276	0,314	0,413	0,825
PCCOPE2	0,911	0,193	0,452	0,278	0,246	0,318	0,328	0,374	0,454	0,339	0,336	0,427	0,310	0,238	0,281	0,336	0,399	0,448	0,911
PCCOPE3	0,927	0,261	0,513	0,316	0,246	0,323	0,350	0,401	0,482	0,290	0,392	0,465	0,303	0,269	0,303	0,356	0,442	0,474	0,927
PCCOPE4	0,890	0,202	0,517	0,347	0,235	0,401	0,410	0,419	0,515	0,364	0,422	0,500	0,308	0,258	0,273	0,370	0,465	0,436	0,890
PCINCI1	0,264	0,828	0,299	0,197	0,412	0,080	0,103	0,191	0,181	0,108	0,113	0,226	0,205	0,197	0,202	0,180	0,224	0,289	0,828
PCINCI2	0,081	0,655	0,101	0,173	0,218	0,043	0,092	0,082	0,095	0,080	0,097	0,187	0,031	0,132	0,095	0,166	0,164	0,144	0,655
PCINCI3	-0,003	0,607	-0,027	0,106	0,227	-0,018	-0,014	0,021	-0,020	-0,046	0,027	0,082	0,049	0,123	0,060	0,105	0,107	0,035	0,607
PCINCI4	0,158	0,852	0,163	0,272	0,344	0,150	0,118	0,131	0,122	0,053	0,086	0,177	0,227	0,155	0,134	0,153	0,209	0,158	0,852
PCINCI5	0,208	0,868	0,136	0,221	0,356	0,064	0,055	0,147	0,088	0,058	0,137	0,170	0,215	0,181	0,146	0,106	0,200	0,231	0,868
PCPERS1	0,181	0,092	0,409	0,200	0,151	0,163	0,249	0,126	0,156	0,106	0,217	0,154	0,095	0,157	0,100	0,190	0,171	0,071	0,409
PCPERS10	0,362	0,175	0,707	0,151	0,186	0,162	0,233	0,301	0,323	0,210	0,319	0,317	0,327	0,132	0,265	0,298	0,277	0,297	0,707
PCPERS11	0,249	0,036	0,595	0,116	0,135	0,179	0,314	0,297	0,252	0,174	0,288	0,306	0,201	0,114	0,055	0,298	0,229	0,175	0,595
PCPERS2	0,202	0,119	0,423	0,176	0,150	0,143	0,206	0,128	0,123	0,017	0,186	0,131	0,110	0,148	0,132	0,207	0,134	0,065	0,423
PCPERS3	-0,064	-0,098	-0,046	-0,033	-0,018	-0,015	-0,025	0,004	-0,056	-0,130	-0,050	-0,039	0,002	-0,138	-0,060	-0,104	-0,032	-0,059	-0,025
PCPERS4	0,446	0,118	0,707	0,349	0,231	0,326	0,416	0,414	0,398	0,294	0,304	0,405	0,323	0,133	0,217	0,294	0,401	0,367	0,707
PCPERS5	0,434	0,209	0,745	0,282	0,319	0,436	0,512	0,433	0,391	0,334	0,312	0,472	0,251	0,247	0,111	0,346	0,402	0,307	0,745
PCPERS6	0,152	0,113	0,467	0,048	0,157	0,141	0,144	0,106	0,142	0,137	0,127	0,169	0,108	0,021	0,214	0,110	0,117	0,137	0,467
PCPERS7	0,223	0,071	0,594	0,056	0,167	0,191	0,244	0,140	0,208	0,184	0,143	0,209	0,124	0,066	0,197	0,190	0,147	0,208	0,594
PCPERS8	0,516	0,206	0,839	0,265	0,282	0,344	0,435	0,485	0,419	0,324	0,307	0,453	0,377	0,225	0,219	0,411	0,415	0,421	0,839
PCPERS9	0,343	0,214	0,724	0,236	0,235	0,245	0,352	0,330	0,371	0,291	0,365	0,385	0,200	0,169	0,121	0,382	0,377	0,340	0,724
PDCOIC1	0,225	0,106	0,236	0,693	0,265	0,339	0,285	0,280	0,364	0,309	0,184	0,267	0,289	0,137	0,108	0,257	0,357	0,343	0,693
PDCOIC2	0,278	0,218	0,268	0,823	0,355	0,371	0,310	0,344	0,427	0,255	0,299	0,382	0,416	0,132	0,177	0,357	0,470	0,346	0,823
PDCOIC3	0,232	0,226	0,177	0,767	0,229	0,213	0,191	0,231	0,288	0,176	0,273	0,255	0,384	0,170	0,272	0,248	0,285	0,252	0,767
PDCOIC4	0,164	0,251	0,086	0,651	0,203	0,151	0,104	0,131	0,162	0,033	0,231	0,190	0,306	0,184	0,248	0,190	0,245	0,154	0,651
PDCOIC5	0,305	0,229	0,326	0,828	0,328	0,308	0,270	0,324	0,343	0,214	0,330	0,380	0,464	0,181	0,272	0,359	0,477	0,378	0,828
PDCOIS1	0,276	0,395	0,341	0,268	0,740	0,320	0,296	0,331	0,285	0,288	0,254	0,292	0,255	0,235	0,166	0,248	0,337	0,286	0,740

¹⁰⁶⁶ Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2014), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, Thousand Oaks, Sage Publications. P.104

PMTUFACG6	0,152	0,164	0,195	0,216	0,130	0,151	0,165	0,211	0,422	0,264	0,346	0,359	0,266	0,340	0,271	0,751	0,399	0,273	0,751
PMTUFACG7	0,183	0,192	0,370	0,260	0,273	0,233	0,205	0,317	0,526	0,253	0,420	0,457	0,379	0,393	0,345	0,780	0,574	0,353	0,780
PMTUINT1	0,341	0,183	0,437	0,326	0,283	0,350	0,328	0,411	0,529	0,362	0,481	0,533	0,398	0,388	0,193	0,629	0,780	0,430	0,780
PMTUINT2	0,435	0,219	0,463	0,493	0,320	0,311	0,294	0,379	0,683	0,408	0,611	0,599	0,558	0,472	0,404	0,702	0,860	0,550	0,860
PMTUINT3	0,436	0,274	0,383	0,457	0,348	0,357	0,320	0,361	0,555	0,345	0,550	0,523	0,430	0,385	0,244	0,579	0,869	0,463	0,869
PMTUINT4	0,390	0,199	0,345	0,432	0,349	0,315	0,261	0,340	0,592	0,363	0,540	0,572	0,470	0,416	0,301	0,561	0,892	0,467	0,892
PMTUINT5	0,264	0,139	0,268	0,391	0,284	0,249	0,273	0,278	0,400	0,245	0,417	0,369	0,404	0,359	0,230	0,479	0,743	0,335	0,743
UNIFMAR1	0,277	0,212	0,197	0,278	0,247	0,251	0,295	0,280	0,320	0,260	0,241	0,236	0,225	0,227	0,162	0,274	0,361	0,729	0,729
UNIFMAR2	0,291	0,204	0,236	0,256	0,262	0,169	0,278	0,367	0,300	0,213	0,212	0,230	0,259	0,229	0,201	0,301	0,334	0,708	0,708
UNIFMAR3	0,190	0,191	0,052	0,166	0,236	0,159	0,164	0,223	0,187	0,167	0,147	0,152	0,078	0,128	0,098	0,129	0,198	0,642	0,642
UNIFMAR4	0,249	0,111	0,240	0,247	0,243	0,283	0,265	0,302	0,412	0,267	0,315	0,279	0,294	0,244	0,120	0,305	0,417	0,659	0,659
UNIFSUI1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UNIFSUI2	0,428	0,072	0,383	0,264	0,161	0,156	0,210	0,275	0,364	0,329	0,172	0,391	0,222	0,120	0,160	0,266	0,308	0,399	0,072
UNIFSUI3	0,326	0,205	0,340	0,278	0,313	0,214	0,206	0,256	0,290	0,249	0,315	0,278	0,213	0,275	0,410	0,392	0,362	0,634	0,634
UNIFSUI4	0,430	0,209	0,399	0,332	0,300	0,216	0,187	0,303	0,385	0,274	0,370	0,362	0,312	0,323	0,336	0,456	0,466	0,700	0,700
UNIFSUI4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UNIFSUI4	0,186	0,085	0,176	0,165	0,175	0,061	0,057	0,077	0,145	0,217	0,164	0,091	0,161	0,207	0,263	0,147	0,153	0,438	0,057

Tableau 5.19 - Contributions croisées des indicateurs des variables réfléchives avant épuration

Le critère de Fornell-Larcker compare la racine carrée des valeurs de l'AVE d'un construit avec les plus fortes corrélations existantes entre ce construit et les autres construits du modèle. Le tableau 5.20 permet de constater que la variable latente PDIMPLCA met en cause la validité discriminante. L'épuration de certains de ses indicateurs, au regard de leur très faible poids factoriel, devrait contribuer à corriger cette valeur.

Indicateurs / Variables latentes	PCCOPE	PCINCI	PCPERS	PDCOIC	PDCOIS	PDCONFFVC	PDCONFFVP	PDCONFVH	PDIMPLAF	PDIMPLCA	PDIMPLID	PDIMPLNO	PMSOLI	PMTUCOLA	PMTUCUSO	PMTUFACG	PMTUINT	UNIFORMITE	
PCCOPE	0,889																		
PCINCI	0,233	0,770																	
PCPERS	0,533	0,228	0,607																
PDCOIC	0,330	0,260	0,314	0,756															
PDCOIS	0,278	0,427	0,326	0,378	0,586														
PDCONFFVC	0,356	0,097	0,389	0,388	0,314	0,865													
PDCONFFVP	0,378	0,107	0,508	0,329	0,284	0,790	0,800												
PDCONFVH	0,418	0,177	0,487	0,368	0,373	0,607	0,608	0,861											
PDIMPLAF	0,527	0,152	0,481	0,443	0,310	0,379	0,362	0,444	0,863										
PDIMPLCA	0,366	0,091	0,371	0,288	0,331	0,286	0,267	0,341	0,513	0,392									
PDIMPLID	0,426	0,134	0,415	0,351	0,287	0,226	0,225	0,304	0,606	0,418	0,815								
PDIMPLNO	0,506	0,235	0,516	0,408	0,367	0,405	0,412	0,515	0,742	0,506	0,575	0,802							
PMSOLI	0,321	0,219	0,369	0,498	0,279	0,293	0,225	0,448	0,442	0,299	0,384	0,394	0,738						
PMTUCOLA	0,255	0,212	0,228	0,205	0,249	0,115	0,115	0,094	0,346	0,204	0,472	0,276	0,260	0,853					
PMTUCUSO	0,336	0,187	0,258	0,273	0,252	0,101	0,135	0,119	0,345	0,274	0,390	0,332	0,318	0,378	0,778				
PMTUFACG	0,377	0,186	0,452	0,389	0,308	0,339	0,318	0,388	0,676	0,446	0,597	0,582	0,488	0,498	0,471	0,783			
PMTUINT	0,457	0,248	0,464	0,509	0,382	0,382	0,354	0,429	0,677	0,422	0,634	0,635	0,550	0,490	0,339	0,718	0,831		
UNIFORMITE	0,499	0,266	0,434	0,414	0,398	0,315	0,346	0,436	0,504	0,403	0,408	0,429	0,373	0,365	0,366	0,488	0,550	0,625	

Tableau 5.20 - Mise en œuvre du critère de Fornell-Larcker avant épuration

Les différentes analyses menées ne permettent pas de valider le modèle sachant qu'il convient de noter que ces outils de mesure ont été récemment contestés par Henseler *et al.*¹⁰⁶⁷. Ces auteurs proposent la méthode du rapport hétérotrait-monotrait (HTMT) des corrélations. Il s'agit de la « moyenne des corrélations hétérotrait-hétérométhode (c'est-à-dire les corrélations des indicateurs des construits mesurant des phénomènes différents), par rapport à la moyenne des corrélations monotrait-hétérométhode (c'est-à-dire les corrélations des indicateurs au sein du même construit). Comme il y a deux sous-matrices monotrait-hétérométhode, nous prenons la moyenne géométrique de leurs corrélations moyennes »¹⁰⁶⁸. La méthode HTMT permet d'estimer la véritable corrélation entre deux variables latentes si elles étaient parfaitement fiables. Ainsi, une valeur proche de 1 indique un manque de validité discriminante sachant que Henseler *et al.* recommandent une valeur inférieure à 0,85¹⁰⁶⁹. En l'occurrence, une seule valeur, relative à la corrélation entre les variables latentes PDCONFVP et PDCONFVC, est supérieure à ce seuil (voir tableau 5.21). En l'occurrence, l'indicateur PDCONFVP3 a un poids factoriel inférieur à 0,70. Sa suppression devrait corriger cette corrélation excessive.

¹⁰⁶⁷ Henseler J., Ringle C. M. et Sarstedt M. (2015), A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 1, 115-135.

¹⁰⁶⁸ Henseler J., Ringle C. M. et Sarstedt M. (2015), A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 1, 115-135. P.121

¹⁰⁶⁹ Henseler J., Ringle C. M. et Sarstedt M. (2015), A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 1, 115-135.

Indicateurs / Variables latentes	PCCOPE	PCINCI	PCPERS	PDCOIC	PDCOIS	PDCONFFVC	PDCONFFVP	PDCONFVH	PDIMPLAF	PDIMPLCA	PDIMPLID	PDIMPLNO	PMSOLI	PMTUCOLA	PMTUCUSO	PMTUFACG	PMTUINT	UNIFORMITE
PCCOPE																		
PCINCI	0,215																	
PCPERS	0,556	0,228																
PDCOIC	0,366	0,313	0,336															
PDCOIS	0,280	0,480	0,354	0,419														
PDCONFFVC	0,399	0,114	0,424	0,425	0,392													
PDCONFFVP	0,411	0,124	0,555	0,341	0,349	1,050												
PDCONFVH	0,462	0,171	0,492	0,410	0,424	0,706	0,740											
PDIMPLAF	0,568	0,147	0,490	0,480	0,326	0,395	0,369	0,480										
PDIMPLCA	0,193	0,183	0,266	0,200	0,336	0,165	0,219	0,212	0,266									
PDIMPLID	0,488	0,149	0,479	0,420	0,318	0,249	0,264	0,343	0,695	0,332								
PDIMPLNO	0,523	0,229	0,529	0,428	0,394	0,419	0,423	0,537	0,776	0,388	0,661							
PMSOLI	0,415	0,270	0,423	0,636	0,377	0,355	0,247	0,617	0,545	0,249	0,458	0,495						
PMTUCOLA	0,281	0,235	0,279	0,250	0,333	0,123	0,136	0,114	0,382	0,171	0,548	0,316	0,349					
PMTUCUSO	0,382	0,194	0,312	0,342	0,279	0,131	0,153	0,138	0,393	0,157	0,464	0,358	0,392	0,435				
PMTUFACG	0,377	0,214	0,471	0,405	0,326	0,350	0,338	0,407	0,705	0,278	0,653	0,601	0,583	0,543	0,525			
PMTUINT	0,499	0,263	0,473	0,562	0,391	0,420	0,370	0,476	0,732	0,307	0,728	0,684	0,692	0,545	0,381	0,755		
UNIFORMITE	0,576	0,292	0,476	0,474	0,459	0,371	0,437	0,509	0,568	0,251	0,484	0,454	0,480	0,427	0,439	0,515	0,628	

Tableau 5.21 - Mise en œuvre de l'approche HTMT avant épuration

Au regard de ces différentes mesures (fiabilité de la cohérence interne, validité convergente et validité discriminante) qui ne sont pas totalement satisfaisantes, une phase d'épuration est nécessaire.

5.2.1.2 – Épuration du modèle

En fonction du cadre théorique développé précédemment, notre modèle a dû être épuré. Quatorze phases d'épuration avec un contrôle systématique, après chaque suppression, sur la fiabilité composite et l'AVE ont été nécessaires. Les suppressions ont été effectuées indicateur par indicateur. Les éliminations ont été décidées de la manière suivante : 1) les indicateurs ayant une valeur inférieure à 0,40¹⁰⁷⁰ ; 2) les indicateurs inférieurs à 0,70 et dont les construits n'ont

¹⁰⁷⁰ Bagozzi R. P., Yi Y. et Phillips L. W. (1991), Assessing construct validity in organizational research, *Administrative science quarterly*, 36, 3, 421-458.

pas les bons seuils de fiabilité composite et d'AVE ; 3) les indicateurs supérieurs à 0,95¹⁰⁷¹.

Cela a conduit à éliminer plusieurs indicateurs de différentes échelles :

- Pour la persuasion, de nombreux indicateurs ont présenté des valeurs très faibles. Plusieurs indicateurs qui, eux-mêmes, représentaient une dimension de la persuasion, ont donc été supprimés : PCPERS1 et PCPERS2 (réciprocité), PCPERS3 (cohérence), PCPERS6 et PCPERS7 (le fait d'aimer) et PCPERS11 (rareté). Le dernier indicateur représentait la même dimension que PCPERS10. La notion de la rareté n'est donc pas supprimée au sein de cette échelle. Au final, cinq items sont maintenus au sein de ce construit.
- Pour le contrôle informel, deux dimensions différentes ont été mesurées chacun à l'aide d'une échelle de mesure : le consensus et le contrôle social. Seul le contrôle social a donné lieu à des modifications. Elles ont consisté en l'élimination de 4 indicateurs sur les 10 mesurés. Ceux-ci représentaient les mesures les plus fortes en questionnant les répondants sur les pressions, la culpabilité, l'incompétence et le fait d'être ridiculisé. Ces dimensions particulièrement fortes, voire anormales pour certaines, dans un contexte professionnel surtout au regard du caractère égalitaire des coopératives (« un homme, une voix »), ont donc été supprimées au regard de leurs valeurs très faibles, voire négatives.
- Pour la confiance, seule l'échelle sur la confiance verticale entre les coopérateurs et les permanents de la tête de réseau fait l'objet d'une suppression d'un de ses items. L'échelle avait un niveau trop élevé au regard du critère HTMT pour mesurer la validité discriminante. PDCONFVP3 avait le poids factoriel le plus faible des trois et inférieur à 0,70. Cet indicateur a donc été supprimé.

¹⁰⁷¹ Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2016), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, 2nd édition, Thousand Oaks, Sage Publications.

- Pour l'implication organisationnelle, seule l'échelle sur l'implication calculée a fait l'objet de suppressions. Cette échelle avait 4 indicateurs inférieurs à 0,40 et un autre juste supérieur à 0,42. Dans la mesure où il ne restait plus qu'un seul item pour constituer une échelle de 6 items à l'origine, il a été décidé de supprimer cette échelle dans la mesure où le dernier item avait une valeur supérieure à 0,95¹⁰⁷².
- Pour l'enculturation, seule l'échelle mesurant le comportement lié au langage a fait l'objet de suppressions d'items. L'indicateur PMTUCOLA1 avait une valeur inférieure à 0,60 et PMTUCOLA4 avait une valeur supérieure à 0,95.
- Pour l'uniformité du concept, deux échelles ont été utilisées. Celle concernant la déviation des standards a été considérée comme une échelle mesurant la non-déviation des standards et donc du concept, en raison de sa dualité avec deux items inversés sur les quatre qui composent l'échelle. Deux items avec des poids factoriels faibles et négatifs ont donc été supprimés.

Ces différentes étapes ont permis de purifier le modèle. La validité composite, le poids factoriel, l'AVE et la validité discriminante ont été pris en compte, tel que le recommandent Hair *et al.*¹⁰⁷³, afin d'obtenir un modèle valide et fiable (voir tableau 5.22). Sur les 79 indicateurs gardés, 10 items dont le poids factoriel est situé entre 0,60 et 0,70 ont été conservés. Cela se justifie par le caractère exploratoire de cette recherche¹⁰⁷⁴. Leur suppression contribuerait à limiter le sens de certaines échelles. L'uniformité est mesurée à travers ses deux dimensions, ne pas dévier du concept et avoir une marque puissante. En supprimant les deux derniers indicateurs de l'échelle « *Deviation from standards* »¹⁰⁷⁵ (UNIFSUI2 et UNIFSUI3),

¹⁰⁷² Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2016), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, 2nd édition, Thousand Oaks, Sage Publications.

¹⁰⁷³ Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2016), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, 2nd édition, Thousand Oaks, Sage Publications. Figure 4.21. Emplacement 2379 de l'édition Kindle.

¹⁰⁷⁴ Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2014), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, Thousand Oaks, Sage Publications. P.102

¹⁰⁷⁵ El Akremi A., Mignonac K. et Perrigot R. (2011), Opportunistic behaviors in franchise chains: The role of cohesion among franchisees, *Strategic Management Journal*, 32, 9, 930-948.

seule la dimension relative à la marque serait conservée (UNIFMAR1, UNIFMAR2, UNIFMAR3 et UNIFMAR4), ce qui altérerait le sens de la mesure. Les indicateurs ont donc tous une valeur supérieure à 0,60. Les 79 indicateurs conservés permettent ainsi d'établir les critères de fiabilité et de validité requis.

Variable latente	Indicateurs	Validité convergente		Fiabilité de la cohérence interne	Validité discriminante
		Poids factoriel	AVE	Fiabilité composite	L'intervalle de confiance HTMT est inférieur à 0,85
PCCOPE	PCCOPE1	0,823	0,790	0,938	Oui
	PCCOPE2	0,909			
	PCCOPE3	0,929			
	PCCOPE4	0,890			
PCINCI	PCINCI1	0,812	0,599	0,880	Oui
	PCINCI2	0,668			
	PCINCI3	0,628			
	PCINCI4	0,856			
	PCINCI5	0,872			
PCPERS	PCPERS10	0,688	0,586	0,876	Oui
	PCPERS4	0,755			
	PCPERS5	0,766			
	PCPERS8	0,848			
	PCPERS9	0,761			
PDCOIC	PDCOIC1	0,700	0,570	0,868	Oui
	PDCOIC2	0,827			
	PDCOIC3	0,763			
	PDCOIC4	0,646			
	PDCOIC5	0,823			
PDCOIS	PDCOIS1	0,776	0,572	0,888	Oui
	PDCOIS2	0,622			
	PDCOIS3	0,713			
	PDCOIS4	0,742			
	PDCOIS5	0,798			
	PDCOIS6	0,863			
PDCONFVC	PDCONFVC1	0,935	0,748	0,898	Oui
	PDCONFVC2	0,931			
	PDCONFVC3	0,709			
PDCONFVH	PDCONFVH1	0,867	0,741	0,920	Oui
	PDCONFVH2	0,872			

	PDCONFVH3	0,883			
	PDCONFVH4	0,821			
PDCONFVP	PDCONFVP1	0,893	0,840	0,913	Oui
	PDCONFVP2	0,940			
PDIMPLAF	PDIMPLAF1	0,821	0,744	0,946	Oui
	PDIMPLAF2	0,758			
	PDIMPLAF3	0,917			
	PDIMPLAF4	0,883			
	PDIMPLAF5	0,883			
	PDIMPLAF6	0,903			
PDIMPLID	PDIMPLID1	0,827	0,664	0,887	Oui
	PDIMPLID2	0,749			
	PDIMPLID3	0,879			
	PDIMPLID4	0,798			
PDIMPLNO	PDIMPLNO1	0,817	0,643	0,915	Oui
	PDIMPLNO2	0,855			
	PDIMPLNO3	0,797			
	PDIMPLNO4	0,813			
	PDIMPLNO5	0,742			
	PDIMPLNO6	0,780			
PMSOLI	PMSOLI1	0,700	0,547	0,781	Oui
	PMSOLI2	0,650			
	PMSOLI3	0,853			
PMTUCOLA	PMTUCOLA2	0,901	0,867	0,951	Oui
	PMTUCOLA3	0,946			
	PMTUCOLA5	0,945			
PMTUCUSO	PMTUCUSO1	0,823	0,605	0,884	Oui
	PMTUCUSO2	0,832			
	PMTUCUSO3	0,781			
	PMTUCUSO4	0,763			
	PMTUCUSO5	0,680			
PMTUFACG	PMTUFACG1	0,757	0,614	0,918	Oui
	PMTUFACG2	0,748			
	PMTUFACG3	0,845			
	PMTUFACG4	0,820			
	PMTUFACG5	0,773			
	PMTUFACG6	0,758			
	PMTUFACG7	0,782			
PMTUINT	PMTUINT1	0,781	0,690	0,917	Oui
	PMTUINT2	0,858			
	PMTUINT3	0,870			
	PMTUINT4	0,891			
	PMTUINT5	0,744			
UNIFORMITÉ	UNIFMAR1	0,781	0,501	0,857	Oui
	UNIFMAR2	0,760			

UNIFMAR3	0,692		
UNIFMAR4	0,705		
UNIFSUI2	0,624		
UNIFSUI3	0,673		

Tableau 5.22 - Résultats des indicateurs des mesures réflexives à la suite de l'épuration

5.2.2 – Analyse des variables formatives

La co-variation n'est pas indispensable pour des variables formatives. Une étape de purification, telle que menée sur les variables réflexives, pourrait donc engendrer des conséquences négatives dans l'évaluation de la validité d'un construit, surtout dans le cadre d'une méthodologie PLS-SEM¹⁰⁷⁶. La variable latente formative correspondant au processus du mimétisme est introduite dans le modèle. Une vérification de l'évolution de la fiabilité composite et de l'AVE atteste de la constance des valeurs à la suite de cette intégration.

Contrairement à un construit réflexif, les indicateurs formatifs sont supposés être exemptés d'erreur¹⁰⁷⁷. Toutefois, il est nécessaire de s'assurer que les indicateurs formatifs capturent bien les différents aspects du construit. Une procédure spécifique, telle que présentée par Hair *et al.*¹⁰⁷⁸, doit être menée.

5.2.2.1 – Évaluation des modèles de mesure formatifs pour les problèmes de colinéarité

À l'inverse des construits réflexifs, dont les indicateurs sont interchangeables, il ne devrait pas y avoir de corrélation forte entre ceux d'un construit formatif. Cette évaluation peut être estimée par la tolérance qui « représente le niveau de la variance d'un indicateur formatif non expliqué par les autres indicateurs du même construit »¹⁰⁷⁹. Elle peut ainsi être évaluée par

¹⁰⁷⁶ Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2016), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, 2nd édition, Thousand Oaks, Sage Publications.

¹⁰⁷⁷ Diamantopoulos A. et Siguaw J. (2006), Formative vs. reflective indicators in measure development: Does the choice of indicators matter?, *British Journal of Management*, 13, 263-282.

¹⁰⁷⁸ Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2016), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, 2nd édition, Thousand Oaks, Sage Publications.

¹⁰⁷⁹ Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2014), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, Thousand Oaks, Sage Publications. P.124

un outil de mesure inverse à la tolérance qu'est le facteur d'inflation de variance (VIF ou *Variance Inflation Factor*). Les valeurs indiquant une trop forte colinéarité sont les suivantes : 1) 0,2 ou moins pour la tolérance ; 2) 5 ou plus pour le VIF¹⁰⁸⁰. Dans ce cas, l'indicateur correspondant peut être supprimé si les indicateurs restants capturent bien l'essentiel du construit¹⁰⁸¹. En l'occurrence, tous les indicateurs formatifs ont une valeur inférieure à 5 (voir tableau 5.23) et peuvent donc être gardés.

Indicateurs formatifs	VIF
PMMIME1	2,394
PMMIME2	2,217
PMMIME3	1,826
PMMIME4	1,831

Tableau 5.23 - Évaluation des valeurs de VIF pour les indicateurs formatifs

5.2.2.2 – Évaluation de l'importance et de la pertinence des indicateurs formatifs

Cette évaluation de l'importance et de la pertinence des indicateurs formatifs prend en compte le poids extérieur des indicateurs (*outer weight*). Ces mesures peuvent être comparées au sein d'un même construit afin d'estimer la contribution relative de chaque indicateur¹⁰⁸². Il est fréquent que des indicateurs formatifs aient des poids extérieurs faibles ou non significatifs. Une limite sur les mesures formatives est liée au nombre d'indicateurs qui sont susceptibles de retenir un poids statistique significatif¹⁰⁸³. En considérant que les indicateurs ne sont pas corrélés entre eux, le calcul s'effectue en fonction du nombre d'indicateurs (n) de la manière suivante : $1/\sqrt{n}$. La variable formative est composée de quatre indicateurs. Le poids extérieur

¹⁰⁸⁰ Hair Jr J. F., Ringle C. M. et Sarsted, M. (2011), PLS-SEM: Indeed a silver bullet, *Journal of Marketing theory and Practice*, 19, 2, 139-152.

¹⁰⁸¹ Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2016), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, 2nd edition, Thousand Oaks, Sage Publications.

¹⁰⁸² Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2016), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, 2nd edition, Thousand Oaks, Sage Publications.

¹⁰⁸³ Cenfetelli R. T. et Bassellier G. (2009), Interpretation of formative measurement in information systems research, *MIS Quarterly*, 33, 4, 689-707.

maximum requis est donc : $1/\sqrt{4}$ soit 0.50. En l'occurrence, 3 indicateurs sur les 4 ne dépassent pas ce seuil (voir tableau 5.24).

Indicateurs formatifs	Poids extérieur
PMMIME1	0,756
PMMIME2	0,008
PMMIME3	0,113
PMMIME4	0,251

Tableau 5.24 - Évaluation du poids extérieur des indicateurs formatifs

L'indicateur formatif PMMIME2 a un poids extérieur non significatif en l'état. Toutefois, il est recommandé dans le cadre de l'examen des indicateurs formatifs de vérifier leur contribution au construit, grâce au critère de poids factoriel. Si celle-ci est supérieure à 0,5, alors il peut être gardé¹⁰⁸⁴. En l'occurrence, son poids est supérieur à ce seuil (voir tableau 5.25).

Indicateurs formatifs	Poids factoriel
PMMIME1	0,966
PMMIME2	0,700
PMMIME3	0,639
PMMIME4	0,765

Tableau 5.25 - Évaluation du poids factoriel des indicateurs formatifs

Il est décidé de maintenir cette variable latente formative tout en supprimant l'indicateur PMMIME1. D'une part, son poids extérieur dépasse le seuil exigé. D'autre part, son poids factoriel est supérieur à 0,95. Enfin, sa formulation diffère fortement des 3 autres (voir annexe 4).

5.2.2.3 – Procédure d'amorçage

La détermination de la dimension significative d'un coefficient s'effectue à l'aide d'une procédure d'amorçage (*bootstrapping*). Il s'agit d'un tirage aléatoire de sous-échantillons à

¹⁰⁸⁴ Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2016), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, 2nd édition, Thousand Oaks, Sage Publications.

partir des données initiales qui permettent d'estimer le modèle. Il est conseillé d'effectuer ce processus à 5 000 reprises¹⁰⁸⁵, ce qui sera le cas en l'espèce. Cette procédure doit permettre de déterminer si les trois indicateurs formatifs restants sont bien significatifs.

La procédure d'amorçage permet d'établir le niveau d'erreur standard de chaque coefficient à l'aide de la valeur du t de Student et de la valeur p . Le seuil d'erreur requis en marketing est habituellement de 5 % mais peut être relevé à 10 % en cas de recherche exploratoire¹⁰⁸⁶. C'est cette dernière valeur qui est retenue au regard du caractère très exploratoire de cette recherche.

Les valeurs t et p ont donc été évaluées pour les trois indicateurs formatifs (voir tableau 5.26). Les indicateurs PMMIME2 et PMMIME4 sont significatifs avec une probabilité d'erreur de 10 %. Cela n'est pas le cas pour PMMIME3 qui représente la perception favorable des fournisseurs à l'inverse de celle des autres membres du réseau (PMMIME2) et des clients (PMMIME4). La suppression de l'indicateur PMMIME3 est donc décidée.

Chemins	Poids original	Erreur standard	Valeur t	Valeur p	Intervalle de confiance		Caractère significatif ($p < 0,10$) ?
					10.0 %	90.0 %	
PMMIME2 -> PMMIME	0,478	0,176	2,718	0,003	0,236	0,687	Oui
PMMIME3 -> PMMIME	0,117	0,213	0,550	0,291	-0,170	0,372	Non
PMMIME4 -> PMMIME	0,606	0,190	3,191	0,001	0,355	0,845	Oui

Tableau 5.26 - Validation des indicateurs formatifs *post* amorçage (risque $\alpha = 10\%$, $t > 1.28$ et $p < 0,10$)

¹⁰⁸⁵ Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2016), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, 2nd édition, Thousand Oaks, Sage Publications.

¹⁰⁸⁶ Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2016), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, 2nd édition, Thousand Oaks, Sage Publications.

5.3 – Évaluation du modèle

Les développements précédents ont permis de décrire l'échantillon obtenu puis d'analyser les variables réflectives de celui-ci pour aboutir à un modèle épuré réputé fiable et valide. L'étape suivante consiste donc à évaluer les données empiriques pour confirmer ou infirmer le modèle théorique proposé.

5.3.1 – Évaluation du modèle structurel

5.3.1.1 – Vérification de l'absence de colinéarité entre les construits du modèle

La colinéarité peut être évaluée par le facteur d'inflation de variance (VIF ou *Variance Inflation Factor*), ce qui correspond à l'inverse de la tolérance. Les valeurs espérées se situent entre 0,2 et 5¹⁰⁸⁷. En l'occurrence, il est possible de conclure à une absence de colinéarité entre les construits (voir tableau 5.27).

Variables latentes	VIF
PCCOPE	1,804
PCINCI	1,374
PCPERS	2,198
PDCOIC	1,662
PDCOIS	1,634
PDCONFVC	2,614
PDCONFVH	2,307
PDCONFVP	2,831
PDIMPLAF	3,201
PDIMPLID	2,121
PDIMPLNO	2,834
PMMIME	1,634
PMSOLI	1,853
PMTUCOLA	1,505
PMTUCUSO	1,500
PMTUFACG	2,902
PMTUINT	3,291

Tableau 5.27 - Valeurs de VIF entre les construits du modèle

¹⁰⁸⁷ Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2016), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, 2nd édition, Thousand Oaks, Sage Publications.

5.3.1.2 – Coefficients des chemins du modèle structurel

L'exécution de l'algorithme PLS-SEM génère les coefficients de chemins entre les variables latentes, c'est-à-dire des « relations hypothétiques entre les construits »¹⁰⁸⁸. Ces valeurs standards sont comprises entre -1 et 1. Plus les coefficients des chemins sont proches de ces valeurs minimales ou maximales, plus elles sont considérées comme étant généralement statistiquement significatives. Ce test de signification consiste à estimer si le résultat est lié ou non au hasard. La valeur *p* ou *P*valeur revient à « déterminer la probabilité correspondant à la valeur de la statistique calculée sur l'échantillon, la probabilité critique »¹⁰⁸⁹, c'est-à-dire « la plus petite valeur du risque d'erreur de 1^{re} espèce pour laquelle la décision serait de rejeter l'hypothèse nulle »¹⁰⁹⁰. Afin de générer les valeurs, une procédure d'amorçage a été lancée à 5 000 reprises¹⁰⁹¹ en considérant un seuil d'erreur de 10 % lié au caractère exploratoire de cette recherche¹⁰⁹². Deux types de tests peuvent alors être menés, soit unilatéraux (*one-tailed test*), soit bilatéraux (*two-tailed test*). Les tests unilatéraux consistent à ne montrer que la supériorité d'une estimation à une autre¹⁰⁹³, c'est-à-dire « lorsque l'une des deux directions de la distribution n'offre aucun intérêt théorique *a priori* »¹⁰⁹⁴. Cela signifie que l'on ne s'intéresse qu'à un coefficient positif ou négatif¹⁰⁹⁵. En l'occurrence, il est question uniquement de la notion d'uniformité du concept, qui ne peut aller que dans un seul sens. En effet, contrairement à la rentabilité d'une entreprise qui peut être positive ou négative, l'uniformité du concept existe

¹⁰⁸⁸ Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2014), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, Thousand Oaks, Sage Publications. P.171

¹⁰⁸⁹ Hanh C. et Macé S. (2012), *Méthodes statistiques appliquées au management*, Montreuil, Pearson. P.193

¹⁰⁹⁰ Hanh C. et Macé S. (2012), *Méthodes statistiques appliquées au management*, Montreuil, Pearson. P.194

¹⁰⁹¹ Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2016), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, 2nd édition, Thousand Oaks, Sage Publications.

¹⁰⁹² Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2016), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, 2nd édition, Thousand Oaks, Sage Publications.

¹⁰⁹³ Hurlin C. et Mignon V. (2015), *Statistiques et probabilités en économie-gestion*, Dunod, Paris.

¹⁰⁹⁴ Bertrand R. (1986), *Pratique de l'analyse statistique des données*, Sillery, PUQ. P.205

¹⁰⁹⁵ Kock N. (2015), One-tailed or two-tailed P values in PLS-SEM? *International Journal of eCollaboration*, 11 2, 1-7.

ou n'existe pas, d'où le choix d'un test unilatéral. Dans ce cas, la valeur t doit avoir un seuil minimum de 1,28¹⁰⁹⁶. La procédure d'amorçage permet également de « tester si un coefficient de chemin est sensiblement différent de zéro »¹⁰⁹⁷. L'intervalle de confiance d'amorçage « fournit des informations sur la stabilité du coefficient estimé en offrant une gamme de valeurs plausibles de la population pour le paramètre dépendant de la variation des données et la taille de l'échantillon »¹⁰⁹⁸. L'interprétation des chemins du modèle structurel doit donc tenir compte à la fois du t de Student, de la valeur p et des intervalles de confiance d'amorçage¹⁰⁹⁹. Le tableau 5.28 résume ces différents éléments et permet de valider le caractère significatif de dix variables latentes sur l'uniformité du concept : PCCOPE, PCINCI, PDCOIC, PDCONFVH, PDIMPLAF, PDIMPLNO, PMMIME, PMSOLI, PMTUCUSO et PMTUIINT.

¹⁰⁹⁶ Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2016), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, 2nd édition, Thousand Oaks, Sage Publications.

¹⁰⁹⁷ Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2016), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, 2nd édition, Thousand Oaks, Sage Publications. Emplacement 3249 du Kindle.

¹⁰⁹⁸ Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2016), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, 2nd édition, Thousand Oaks, Sage Publications. Emplacement 3249 du Kindle.

¹⁰⁹⁹ Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2016), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, 2nd édition, Thousand Oaks, Sage Publications.

Chemins	Poids original	Erreur standard	Valeur <i>t</i>	Valeur <i>p</i>	Intervalle de confiance		Caractère significatif ($p < 0,10$) ?
					10.0 %	90.0 %	
PCCOPE -> UNIFORMITE	0,135	0,072	1,875	0,030	0,044	0,234	Oui**
PCINCI -> UNIFORMITE	0,076	0,053	1,437	0,075	0,018	0,158	Oui*
PCPERS -> UNIFORMITE	-0,015	0,053	0,279	0,390	-0,144	-0,011	Non
PDCOIC -> UNIFORMITE	0,081	0,053	1,544	0,061	0,018	0,156	Oui*
PDCOIS -> UNIFORMITE	0,044	0,051	0,863	0,194	0,011	0,139	Non
PDCONFVC -> UNIFORMITE	-0,036	0,066	0,541	0,294	-0,182	-0,013	Non
PDCONFVH -> UNIFORMITE	0,222	0,099	2,238	0,013	0,091	0,348	Oui**
PDCONFVP -> UNIFORMITE	0,034	0,063	0,531	0,298	0,014	0,177	Non
PDIMPLAF -> UNIFORMITE	0,155	0,099	1,565	0,059	0,038	0,299	Oui*
PDIMPLID -> UNIFORMITE	0,008	0,044	0,174	0,431	0,010	0,120	Non
PDIMPLNO -> UNIFORMITE	-0,206	0,095	2,182	0,015	-0,335	-0,086	Oui**
PMMIME -> UNIFORMITE	0,114	0,066	1,734	0,041	0,039	0,213	Oui**
PMSOLI -> UNIFORMITE	-0,078	0,057	1,371	0,085	-0,164	-0,015	Oui*
PMTUCOLA -> UNIFORMITE	0,060	0,051	1,184	0,118	0,011	0,143	Non
PMTUCUSO -> UNIFORMITE	0,114	0,061	1,863	0,031	0,037	0,198	Oui**
PMTUFACG -> UNIFORMITE	0,034	0,060	0,573	0,283	0,013	0,166	Non
PMTUINT -> UNIFORMITE	0,214	0,092	2,337	0,010	0,094	0,332	Oui***

Tableau 5.28 - Examen du caractère significatif des chemins du modèle structurel (risque $\alpha = 10\%$, $t > 1.28$ et $p < 0,10$) - * significatif au seuil de 10 %, ** significatif au seuil de 5 %, *** significatif au seuil de 1 %

Afin de comparer le double caractère de l'uniformité¹¹⁰⁰, à savoir les notions d'homogénéité et de marque, la même procédure, que le modèle développé précédemment, a été conduite en ne retenant que les indicateurs de la dimension souhaitée de l'uniformité du concept (non-déviation ou marque). Le détail des étapes d'analyses menées sur les variables de chaque hypothèse se trouve en annexes 5 et 6. L'examen du caractère significatif des chemins de ces modèles sont présentés dans les tableaux 5.29 et 5.30.

¹¹⁰⁰ Meiseberg B. (2013), The prevalence and performance impact of synergies in the plural form, *Managerial and decision economics*, 34, 3-5, 140-160.

Chemins	Poids original	Erreur standard	Valeur <i>t</i>	Valeur <i>p</i>	Intervalle de confiance		Caractère significatif (p<0,10) ?
					10.0 %	90.0 %	
PCCOPE -> MARQUE	0,144	0,072	2,003	0,046	0,011	0,293	Oui**
PCINCI -> MARQUE	0,067	0,072	0,930	0,353	-0,071	0,202	Non
PCPERS -> MARQUE	0,089	0,068	1,314	0,190	-0,026	0,231	Non
PDCOIC -> MARQUE	-0,130	0,086	1,518	0,130	-0,285	0,051	Non
PDCOIS -> MARQUE	0,082	0,068	1,207	0,228	-0,056	0,209	Non
PDCONFVC -> MARQUE	0,013	0,077	0,163	0,871	-0,127	0,176	Non
PDCONFVH -> MARQUE	-0,066	0,113	0,583	0,560	-0,284	0,162	Non
PDCONFVP -> MARQUE	0,226	0,109	2,078	0,038	0,000	0,440	Oui**
PDIMPLAF -> MARQUE	0,115	0,105	1,088	0,277	-0,110	0,302	Non
PDIMPLID -> MARQUE	0,254	0,129	1,965	0,050	-0,004	0,474	Oui**
PDIMPLNO -> MARQUE	0,005	0,081	0,059	0,953	-0,148	0,161	Non
PMMIME -> MARQUE	-0,206	0,100	2,064	0,040	-0,408	-0,004	Oui**
PMSOLI -> MARQUE	-0,044	0,079	0,560	0,576	-0,193	0,107	Non
PMTUCOLA -> MARQUE	0,078	0,073	1,062	0,289	-0,071	0,205	Non
PMTUCUSO -> MARQUE	0,018	0,069	0,267	0,790	-0,100	0,166	Non
PMTUFACG -> MARQUE	-0,065	0,103	0,630	0,529	-0,275	0,128	Non
PMTUINT -> MARQUE	0,166	0,119	1,390	0,165	-0,068	0,390	Non

Tableau 5.29 - Examen du caractère significatif des chemins du modèle « marque » (risque $\alpha = 10 \%$, $t > 1.28$ et $p < 0,10$) - * significatif au seuil de 10 %, ** significatif au seuil de 5 %, *** significatif au seuil de 1 %

Chemins	Poids original	Erreur standard	Valeur <i>t</i>	Valeur <i>p</i>	Intervalle de confiance		Caractère significatif (p<0,10) ?
					10.0 %	90.0 %	
PCCOPE -> NON-DEVIATION	0,157	0,084	1,882	0,030	0,052	0,261	Oui**
PCINCI -> NON-DEVIATION	0,018	0,062	0,290	0,386	-0,063	0,098	Non
PCPERS -> NON-DEVIATION	0,170	0,092	1,845	0,033	0,056	0,283	Oui**
PDCOIC -> NON-DEVIATION	0,084	0,075	1,121	0,131	-0,018	0,172	Non
PDCOIS -> NON-DEVIATION	0,078	0,073	1,066	0,143	-0,011	0,173	Non
PDCONFVC -> NON-DEVIATION	0,030	0,104	0,288	0,387	-0,098	0,172	Non
PDCONFVH -> NON-DEVIATION	0,084	0,069	1,223	0,111	-0,011	0,160	Non
PDCONFVP -> NON-DEVIATION	-0,106	0,113	0,936	0,175	-0,242	0,033	Non
PDIMPLAF -> NON-DEVIATION	-0,054	0,095	0,565	0,286	-0,157	0,079	Non
PDIMPLID -> NON-DEVIATION	0,004	0,085	0,051	0,480	-0,098	0,122	Non
PDIMPLNO -> NON-DEVIATION	-0,104	0,091	1,147	0,126	-0,223	0,014	Non
PMMIME -> NON-DEVIATION	0,007	0,078	0,083	0,467	-0,085	0,119	Non
PMSOLI -> NON-DEVIATION	-0,073	0,079	0,923	0,178	-0,164	0,044	Non
PMTUCOLA -> NON-DEVIATION	0,008	0,071	0,114	0,455	-0,086	0,100	Non
PMTUCUSO -> NON-DEVIATION	0,207	0,068	3,019	0,001	0,122	0,296	Oui***
PMTUFACG -> NON-DEVIATION	0,151	0,099	1,525	0,064	0,008	0,263	Oui*
PMTUINT -> NON-DEVIATION	0,186	0,110	1,695	0,045	0,044	0,340	Oui**

Tableau 5.30 - Examen du caractère significatif des chemins du modèle « non-déviation » (risque $\alpha = 10\%$, $t > 1.28$ et $p < 0,10$) - * significatif au seuil de 10 %, ** significatif au seuil de 5 %, *** significatif au seuil de 1 %

Il a été choisi de mesurer l'uniformité du concept¹¹⁰¹, par deux variables latentes, chacune étant testée par une échelle de mesure : la marque¹¹⁰² et la non-déviation des standards¹¹⁰³. Le tableau 5.31 permet de comparer la significativité des résultats selon que la variable à expliquer intègre les deux composantes de l'uniformité du concept ou chacune

¹¹⁰¹ Meiseberg B. (2013), The prevalence and performance impact of synergies in the plural form, *Managerial and decision economics*, 34, 3-5, 140-160.

¹¹⁰² Gorovaia N. et Windsperger J. (2013), Real options, intangible resources and performance of franchise networks, *Managerial and Decision Economics*, 34, 3-5, 183-194.

¹¹⁰³ El Akremi A., Mignonac K. et Perrigot R. (2011), Opportunistic behaviors in franchise chains: The role of cohesion among franchisees, *Strategic Management Journal*, 32, 9, 930-948.

d'entre elles, mesurée séparément (la marque ou la non-déviation). Deux variables sont significatives dans les trois modèles : PCCOPE pour le processus centralisé de contrats - savoir-faire formalisé - certifications et PMTUINT pour l'internalisation des valeurs. Il est observé que les variables latentes du contrôle social (PDCOIS), de la confiance verticale envers les coopérateurs élus au CA (PDCONFVC) et du comportement enculturel lié au langage (PMTUCOLA) ne sont significatives dans aucun cas. Paradoxalement, la persuasion (PCPERS) est significative dans les deux modèles de marque et de non-déviation, mais pas dans le modèle de l'uniformité. Il en sera discuté ultérieurement.

Chemins	Uniformité			Marque			Non-déviation		
	Valeur <i>t</i>	Valeur <i>p</i>	Caractère significatif ($p < 0,10$) ?	Valeur <i>t</i>	Valeur <i>p</i>	Caractère significatif ($p < 0,10$) ?	Valeur <i>t</i>	Valeur <i>p</i>	Caractère significatif ($p < 0,10$) ?
PCCOPE -> VAR-A-EXPLIQUER	1,875	0,030	Oui**	2,003	0,046	Oui**	1,882	0,030	Oui**
PCINCI -> VAR-A-EXPLIQUER	1,437	0,075	Oui*	0,930	0,353	Non	0,290	0,386	Non
PCPERS -> VAR-A-EXPLIQUER	0,279	0,390	Non	1,314	0,190	Non	1,845	0,033	Oui**
PDCOIC -> VAR-A-EXPLIQUER	1,544	0,061	Oui*	1,518	0,130	Non	1,121	0,131	Non
PDCOIS -> VAR-A-EXPLIQUER	0,863	0,194	Non	1,207	0,228	Non	1,066	0,143	Non
PDCONFVC -> VAR-A-EXPLIQUER	0,541	0,294	Non	0,163	0,871	Non	0,288	0,387	Non
PDCONFVH -> VAR-A-EXPLIQUER	2,238	0,013	Oui**	0,583	0,560	Non	1,223	0,111	Non
PDCONFVP -> VAR-A-EXPLIQUER	0,531	0,298	Non	2,078	0,038	Oui**	0,936	0,175	Non
PDIMPLAF -> VAR-A-EXPLIQUER	1,565	0,059	Oui*	1,088	0,277	Non	0,565	0,286	Non
PDIMPLID -> VAR-A-EXPLIQUER	0,174	0,431	Non	1,965	0,050	Oui**	0,051	0,480	Non
PDIMPLNO -> VAR-A-EXPLIQUER	2,182	0,015	Oui**	0,059	0,953	Non	1,147	0,126	Non
PMMIME -> VAR-A-EXPLIQUER	1,734	0,041	Oui	2,064	0,040	Oui**	0,083	0,467	Non
PMSOLI -> VAR-A-EXPLIQUER	1,371	0,085	Oui*	0,560	0,576	Non	0,923	0,178	Non
PMTUCOLA -> VAR-A-EXPLIQUER	1,184	0,118	Non	1,062	0,289	Non	0,114	0,455	Non
PMTUCUSO -> VAR-A-EXPLIQUER	1,863	0,031	Oui**	0,267	0,790	Non	3,019	0,001	Oui***
PMTUFACG -> VAR-A-EXPLIQUER	0,573	0,283	Non	0,630	0,529	Non	1,525	0,064	Oui*
PMTUINT -> VAR-A-EXPLIQUER	2,337	0,010	Oui***	1,390	0,165	Oui	1,695	0,045	Oui**

Tableau 5.31 - Comparaison du caractère significatif des chemins des trois modèles (risque $\alpha = 10\%$, $t > 1,28$ et $p < 0,10$) - * significatif au seuil de 10 %, ** significatif au seuil de 5 %, * significatif au seuil de 1 %**

Il a été ensuite décidé d'épurer le modèle structurel en supprimant tour à tour les variables qui ne sont pas significatives. À la suite de ce travail d'épuration une variable latente qui n'était jusqu'alors pas significative l'est devenue. Il s'agit du construit PMTUCOLA (voir tableau 5.32).

Chemins	Poids original	Erreur standard	Valeur <i>t</i>	Valeur <i>p</i>	Intervalle de confiance		Caractère significatif ($p < 0,10$) ?
					10.0 %	90.0 %	
PCCOPE -> UNIFORMITE	0,127	0,067	1,906	0,028	0,039	0,217	Oui**
PCINCI -> UNIFORMITE	0,088	0,052	1,696	0,045	0,025	0,165	Oui**
PDCOIC -> UNIFORMITE	0,082	0,053	1,546	0,061	0,018	0,160	Oui*
PDCONFVH -> UNIFORMITE	0,227	0,079	2,861	0,002	0,125	0,329	Oui***
PDIMPLAF -> UNIFORMITE	0,163	0,091	1,783	0,037	0,044	0,287	Oui**
PDIMPLNO -> UNIFORMITE	-0,200	0,091	2,193	0,014	-0,312	-0,072	Oui**
PMMIME -> UNIFORMITE	0,123	0,063	1,950	0,026	0,048	0,214	Oui**
PMSOLI -> UNIFORMITE	-0,083	0,059	1,405	0,080	-0,171	-0,016	Oui*
PMTUCOLA -> UNIFORMITE	0,070	0,052	1,347	0,089	0,012	0,148	Oui*
PMTUCUSO -> UNIFORMITE	0,128	0,062	2,050	0,020	0,050	0,215	Oui**
PMTUINT -> UNIFORMITE	0,231	0,083	2,792	0,003	0,117	0,334	Oui***

Tableau 5.32 - Examen du caractère significatif des chemins du modèle structurel après épuration (risque $\alpha = 10\%$, $t > 1.28$ et $p < 0,10$) - * significatif au seuil de 10 %, ** significatif au seuil de 5 %, *** significatif au seuil de 1 %

Le modèle structurel épuré ainsi obtenu est représenté dans la figure 5.1.

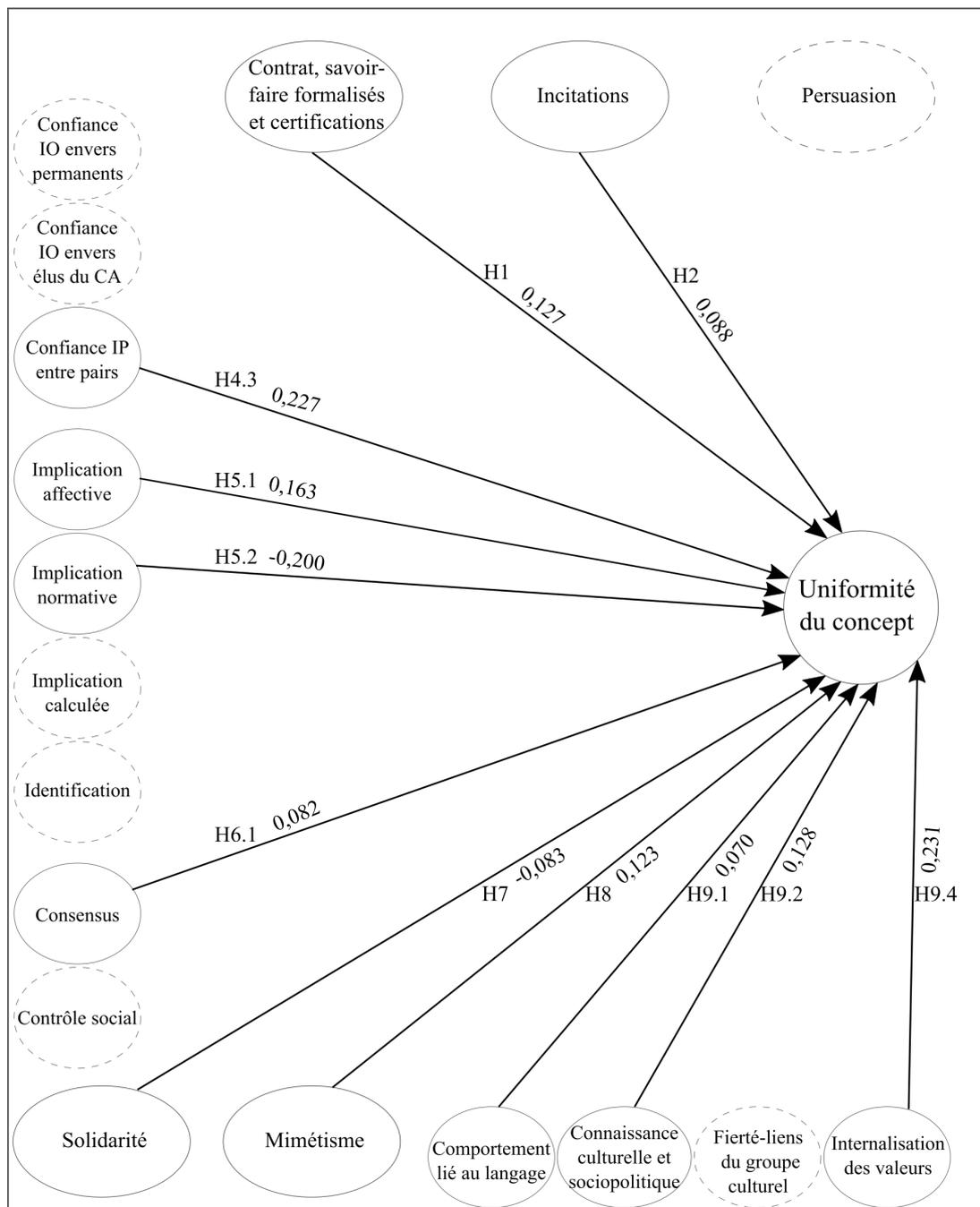


Figure 5.1 - Modèle structurel épuré du management du défi de l'uniformité du concept au sein des réseaux de commerce coopératif et associé à dominante alimentaire

Ce modèle correspond donc au management de l'uniformité par les réseaux de commerce coopératif et associés. Toutefois, il convient de se demander si celui-ci est acceptable pour l'ensemble des données agrégées ou s'il convient de le segmenter. Afin de répondre à cette interrogation, la méthodologie FIMIX-PLS est mobilisée. Celle-ci « offre un moyen d'identifier et de traiter l'hétérogénéité non observée dans PLS-SEM et qui est particulièrement utile pour

déterminer le nombre de segments à extraire des données »¹¹⁰⁴. La procédure proposée par Matthews *et al.*¹¹⁰⁵ a été suivie et cela a abouti aux résultats présentés dans le tableau 5.33. À partir de ces données, il est complexe de conclure à la nécessité d'une segmentation. Les indices reconnus pour avoir une bonne performance sont AIC₄, BIC (qui doit être examiné conjointement à AIC₃) et CAIC. Ainsi, en prenant en compte BIC et AIC, trois à quatre segments sembleraient pertinents. Si l'on prend en compte AIC₄, quatre seraient à prendre en compte. Toutefois, le critère CAIC n'en indique qu'un seul. Deux segments paraissent peu envisageables au regard de l'indice Fit et d'une valeur EN inférieure à 0,50, qui implique qu'ils ne sont pas assez bien séparés. Au-delà de ces deux segments, l'indice EN est très satisfaisant ainsi que les valeurs FIT de trois critères. Trois à quatre segments sembleraient envisageables.

Critère	1 segment	2 segments	3 segments	4 segments	5 segments
AIC (Akaike's Information Criterion)	589,756	562,208	485,530	445,566	440,442
AIC3 (Modified AIC with Factor 3)	601,756	587,208	523,530	496,566	504,442
AIC4 (Modified AIC with Factor 4)	613,756	612,208	561,530	547,566	568,442
BIC (Bayesian Information Criteria)	631,771	649,739	618,578	624,130	664,522
CAIC (Consistent AIC)	643,771	674,739	656,578	675,130	728,522
HQ (Hannan Quinn Criterion)	606,675	597,457	539,108	517,473	530,679
MDL5 (Minimum Description Length with Factor 5)	895,831	1 199,865	1 454,769	1 746,386	2 072,844
LnL (LogLikelihood)	-282,878	-256,104	-204,765	-171,783	-156,221
EN (Entropy Statistic (Normed))		0,484	0,889	0,869	0,783
NFI (Non-Fuzzy Index)		0,512	0,881	0,851	0,727
NEC (Normalized Entropy Criterion)		126,490	27,203	32,117	53,249

Tableau 5.33 Examen de la segmentation selon l'indice Fit

Le choix du nombre de segments doit aussi être effectué au regard de la taille de l'échantillon. Ainsi, la sélection de trois ou quatre ne semble pas raisonnable¹¹⁰⁶. Une

¹¹⁰⁴ Hair Jr J. F., Sarstedt M., Matthews L. M. et Ringle C. M. (2016), Identifying and treating unobserved heterogeneity with FIMIX-PLS: part I-method, *European Business Review*, 28, 1, 63-76. P.63

¹¹⁰⁵ Matthews L. M., Sarstedt M., Hair J. F. et Ringle C. M. (2016), Identifying and treating unobserved heterogeneity with FIMIX-PLS: part II-a case study, *European Business Review*, 28, 2, 208-224.

¹¹⁰⁶ Matthews L. M., Sarstedt M., Hair J. F. et Ringle C. M. (2016), Identifying and treating unobserved heterogeneity with FIMIX-PLS: part II-a case study, *European Business Review*, 28, 2, 208-224.

estimation correcte de la taille minimum est requise pour un traitement PLS. Au regard du modèle épuré, la méthode proposée par Ringle *et al.*¹¹⁰⁷ en utilisant le logiciel G*Power 3.1.9.2¹¹⁰⁸ a été réutilisée. Une seule valeur a été modifiée, celle du nombre de flèches qui passe de 18 à 11 (du fait du modèle épuré – voir figure 5.1). Le calcul permet d’obtenir la valeur de 102. Il a été possible d’obtenir 245 observations valides. Or, avec ce seuil de 102 réponses, il n’est pas possible de traiter statistiquement plus de deux segments (voir tableau 5.34). Dans chaque cas, seulement un seul dépasse le seuil de 102. Il n’est donc pas possible de mener une analyse PLS-SEM spécifique à des segments. Il est alors recommandé de limiter l’analyse aux données agrégées comme le font Hair *et al.*¹¹⁰⁹.

Nombre de segments / critère	Segment 1		Segment 2		Segment 3		Segment 4	
	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre
Pour 2 segments	0,657	161	0,343	84				
Pour 3 segments	0,787	193	0,148	36	0,065	16		
Pour 4 segments	0,660	162	0,126	31	0,121	30	0,092	23

Tableau 5.34 - Examen du nombre de segments pertinents

Le modèle épuré est analysé avec les données agrégées. Ainsi, les hypothèses H1, H2, H4.3, H5.1, H6.1, H8, H9.1, H9.2 et H9.4 peuvent donc être validées. À l’inverse, les hypothèses H3, H4.1, H4.2, H5.3, H5.4, H6.2 et H9.3 sont rejetées. Les hypothèses H5.2 et H7 impliquent que l’uniformité du concept est influencée négativement par ces deux variables. Il s’agit de la solidarité (H7) et de l’implication normative (H5.2), sous-dimension de l’implication organisationnelle. Ces construits contribuent donc bien à l’uniformité du concept mais dans le sens opposé à celui de l’hypothèse énoncée. Les hypothèses H5.2 et H7 ne sont

¹¹⁰⁷ Ringle C. M., Silva D. D. et Bido D. (2014), Structural equation modeling with the SMARTPLS, *REMark: Revista Brasileira de Marketing*, 13, 2, 56-73. P.58

¹¹⁰⁸ <http://www.gpower.hhu.de/>

¹¹⁰⁹ Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2016), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, 2nd édition, Thousand Oaks, Sage Publications.

donc pas validées. Si l'on met en perspective ces validations avec les neuf processus énoncés, cela permet de :

- Valider totalement les processus : 1) contrats, savoir-faire formalisés et certifications ; 2) incitations ; 3) mimétisme
- Valider partiellement les processus (en raison de la validation d'une ou plusieurs de leurs dimensions mais non la totalité) : 1) confiance ; 2) implication organisationnelle ; 3) contrôle informel ; 4) enculturation
- Rejeter le processus : persuasion
- Ne pas valider le processus, sans le rejeter au regard de sa contribution négative : solidarité

Le poids des chemins du modèle structurel permet aussi d'interpréter l'impact des variables exogènes sur la variable endogène, à savoir l'uniformité du concept. Il est alors possible de comparer le poids de ces différents chemins, sachant que plus le poids est important, plus cette variable a d'effet sur la variable endogène. En l'occurrence, les variables ayant le plus de poids, de manière décroissante, sont les suivantes : PMTUINT (0,231), PDCONFVH (0,227), PDIMPLAF (0,163), PMTUCUSO (0,128), PCCOPE (0,127), PMMIME (0,123), PCINCI (0,88), PDCOIC (0,082) et PMTUCOLA (0,07). Deux variables latentes ont une valeur négative et donc un impact négatif sur l'uniformité du concept : PDIMPLNO (-0,200) et PMSOLI (-0,083).

5.3.1.3 – Coefficient de détermination

Le coefficient de détermination (R^2) est l'outil de mesure le plus couramment utilisé pour évaluer le modèle structurel et son pouvoir prédictif¹¹⁰. Il est défini comme « le rapport

¹¹⁰ Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2016), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, 2nd édition, Thousand Oaks, Sage Publications.

entre la variance expliquée et la variance totale (ou marginale) »¹¹¹¹. Plus le coefficient de détermination sera proche de la valeur 1, plus la variance expliquée sera proche de la variance totale. La valeur attendue est différente selon la nature de la recherche, sachant que globalement les valeurs sont considérées substantielles à une valeur de 0,75, moyennes à 0,50 ou faibles à 0,25¹¹¹². En raison de limites liées à la taille de l'échantillon, au nombre de variables latentes pointant vers la variable à expliquer, le coefficient de détermination ne doit pas être utilisé de manière exclusive pour expliquer un modèle. Le coefficient de détermination ajusté (Radj2) est conseillé pour limiter les biais du coefficient de détermination non ajusté. Son interprétation est toutefois à privilégier pour comparer des modèles entre eux¹¹¹³. En l'occurrence, la variable à expliquer a une valeur de 0,411 pour son coefficient de détermination et de 0,383 pour son coefficient de détermination ajusté (voir tableau 5.35). Il s'agit de valeurs considérées entre moyennes et faibles. Toutefois, pour Croutsche¹¹¹⁴, à partir d'une valeur de 0,1, le modèle est considéré comme étant significatif, ce qui est donc le cas en l'espèce.

	R ²	R ² ajusté
UNIFORMITE	0,411	0,383

Tableau 5.35 - Valeurs du coefficient de détermination de la variable à expliquer

5.3.1.4 – Effet de taille f^2

L'effet de taille f^2 consiste à estimer dans quelle mesure l'omission d'un construit exogène a un impact conséquent sur le construit à expliquer ou endogène. L'interprétation de cette valeur s'effectue de la manière suivante : faible (0,02), moyen (0,15) ou fort (0,35) impact de la variable latente exogène¹¹¹⁵. En l'occurrence, quatre variables latentes ont des valeurs

¹¹¹¹ Hurlin C. et Mignon V. (2015), *Statistiques et probabilités en économie-gestion*, Dunod, Paris. P.53

¹¹¹² Hair Jr J. F., Ringle C. M. et Sarsted, M. (2011), PLS-SEM: Indeed a silver bullet, *Journal of Marketing theory and Practice*, 19, 2, 139-152.

¹¹¹³ Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2016), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, 2nd edition, Thousand Oaks, Sage Publications.

¹¹¹⁴ Croutsche J. J. (2002), Étude des relations de causalité : Utilisation des modèles d'équations structurelles (approche méthodologique), *La revue des sciences de gestion*, 198, 81.

¹¹¹⁵ Cohen J. (1988), *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, Mahwah, Lawrence Earlbaum Associates.

réputées faibles (PDCONFVH, PMTUINT, PDIMPLNO et PMTUCUSO). Les autres variables sont réputées sans influence car leurs valeurs sont inférieures à 0,02 (voir tableau 5.36).

Variables	f^2
PCCOPE -> UNIFORMITE	0,017
PCINCI -> UNIFORMITE	0,011
PDCOIC -> UNIFORMITE	0,007
PDCONFVH -> UNIFORMITE	0,053
PDIMPLAF -> UNIFORMITE	0,016
PDIMPLNO -> UNIFORMITE	0,025
PMMIME -> UNIFORMITE	0,018
PMSOLI -> UNIFORMITE	0,007
PMTUCOLA -> UNIFORMITE	0,006
PMTUCUSO -> UNIFORMITE	0,021
PMTUINT -> UNIFORMITE	0,032

Tableau 5.36 - Effet de taille f^2 sur la variable à expliquer

5.3.1.5 – Évaluation « les yeux bandés » de la pertinence de la prédiction

Hair *et al.*¹¹¹⁶ recommandent de compléter les analyses précédentes par la valeur Q^2 de Stone¹¹¹⁷-Geisser¹¹¹⁸ qui est un indicateur de pertinence de la prédiction. Cette mesure consiste à s'intéresser aux échantillons hors modèle. Une valeur Q^2 supérieure à zéro indique une prédiction pertinente du construit endogène par les construits exogènes¹¹¹⁹. Pour obtenir ces valeurs, la procédure des « yeux bandés » (*blindfolding*) est utilisée. Elle consiste en un processus itératif d'échantillonnage qui ré-estime le modèle après la ré-estimation des données omises les unes après les autres¹¹²⁰. Cette simulation de l'omission de données est effectuée au sein de l'échantillon dans une distance d , c'est-à-dire un intervalle régulier de distance

¹¹¹⁶ Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2016), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, 2nd édition, Thousand Oaks, Sage Publications.

¹¹¹⁷ Stone M. (1974), Cross-validators choice and assessment of statistical predictions, *Journal of the royal statistical society, Series B (Methodological)*, 36, 2, 111-147.

¹¹¹⁸ Geisser S. (1974), A predictive approach to the random effect model, *Biometrika*, 61, 1, 101-107.

¹¹¹⁹ Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2016), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, 2nd édition, Thousand Oaks, Sage Publications.

¹¹²⁰ Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2016), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, 2nd édition, Thousand Oaks, Sage Publications.

d'omission. La distance recommandée est de 7 sous la condition que l'échantillon divisé par cette valeur ne donne pas un nombre entier. Cela est le cas en l'occurrence, et donc la valeur supérieure, à savoir 8 est choisie. La valeur Q^2 peut être obtenue par l'approche de l'indice de redondance en validation croisée. La valeur obtenue de Q^2 est de 0,169, soit une valeur différente de 0 et positive, ce qui atteste donc de la pertinence prédictive du modèle^{1121 1122}.

5.3.1.6 – Effet de taille q^2

En écho à la mesure de l'effet de taille f^2 , « l'impact relatif de la pertinence de la prédiction peut être comparé au moyen de la mesure de l'effet de taille q^2 »¹¹²³. La formule de calcul est la suivante : $q^2 = (Q^2_{\text{inclus}} - Q^2_{\text{exclus}})/(1 - Q^2_{\text{inclus}})$

Les valeurs attendues sont de de 0,02, 0,15, et 0,35 pour, réciproquement, une faible, moyenne et forte pertinence de la prédiction¹¹²⁴. Ce calcul de l'effet de taille doit permettre de prédire, au regard des valeurs attendues, la relation entre un construit exogène et un construit endogène du modèle structurel. En l'occurrence, les valeurs sont très faibles (voir tableau 5.37). La valeur prédictive est donc faible, voire très faible même si celle-ci ne se révèle pas inexistante.

¹¹²¹ Fernandes V. (2012), En quoi l'approche PLS est-elle une méthode a (ré)-découvrir pour les chercheurs en management?. *M@n@gement*, 15, 1, 102-123.

¹¹²² Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2016), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, 2nd édition, Thousand Oaks, Sage Publications.

¹¹²³ Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2016), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, 2nd édition, Thousand Oaks, Sage Publications. Emplacement 3440 de l'édition Kindle.

¹¹²⁴ Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2016), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, 2nd édition, Thousand Oaks, Sage Publications.

Variables latentes	Q ² inclus	Q ² exclus	q ²
PCCOPE	0,169	0,16753	0,002
PCINCI	0,169	0,16682	0,003
PDCOIC	0,169	0,16765	0,002
PDCONFVH	0,169	0,15415	0,018
PDIMPLAF	0,169	0,16619	0,004
PDIMPLNO	0,169	0,16298	0,008
PMMIME	0,169	0,16726	0,003
PMSOLI	0,169	0,16754	0,002
PMTUCOLA	0,169	0,16840	0,001
PMTUCUSO	0,169	0,16698	0,003
PMTUINT	0,169	0,15971	0,012

Tableau 5.37 - Effet de taille q² sur la variable à expliquer

5.3.2 – Évaluation des variables modératrices

Comme cela a été étudié dans le chapitre précédent, les variables modératrices, qu'elles soient de nature qualitative ou quantitative, modifient l'intensité de la relation entre les variables exogènes et la variable endogène¹¹²⁵. Une variable modératrice modifie la force mais peut aussi changer le sens d'une relation et permet ainsi de mieux rendre compte de l'hétérogénéité des données¹¹²⁶.

Les différentes variables modératrices identifiées précédemment ont toutes vocation à s'appliquer à l'ensemble du modèle. Le modèle considéré est celui épuré qui intègre 11 variables latentes au lieu des 18 initiales (voir figure 5.1). Toutes les hypothèses relatives aux 7 variables latentes non significatives sont donc rejetées. Dans cette optique, il convient de comparer les différences significatives entre les sous-échantillons grâce à l'analyse multi-groupes¹¹²⁷. Cette approche permet d'étudier l'impact de la variable modératrice sur l'ensemble des relations du modèle. Elle consiste à examiner les sous-échantillons déjà formés (femmes

¹¹²⁵ Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2009), *Market, Fondements et méthodes des recherches en marketing*, 4^{ème} édition, Paris, Dunod. P.513

¹¹²⁶ Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2016), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, 2nd édition, Thousand Oaks, Sage Publications.

¹¹²⁷ Sarstedt M., Henseler J. et Ringle C. M. (2011), Multi-group Analysis in Partial Least Squares (PLS) Path Modeling : Alternative Methods and Empirical Results, *Advances in International Marketing*, 22, 195-218.

versus hommes, par exemple) ou à répartir les répondants en deux sous-échantillons (ancienneté au sein du réseau de moins de X années *versus* ancienneté au sein du réseau de plus de Y années, par exemple). Lorsqu'il existe plus de deux types de réponses, il a été procédé de la manière suivante :

- 1) Pour les variables non métriques mono-item, les deux catégories les plus représentées ont été sélectionnées (le foncier appartient au coopérateur ou à un tiers). Il aurait pu être envisagé de sélectionner plus de deux catégories si le nombre de répondants avait été suffisant. Cela n'a pas été le cas en l'espèce.
- 2) Une échelle non métrique ordinale « *Strategic Orientation* »¹¹²⁸ a été mobilisée. Seul l'item concernant l'orientation stratégique de l'uniformité du concept a été conservé. Il comporte initialement 4 valeurs, selon que ce défi soit prioritaire pour le réseau (1) ou le défi le moins important (4). Le premier groupe a été composé en intégrant ceux ayant choisi le défi de l'uniformité du concept en première position et le second groupe avec tous les autres répondants qui ont donc placé ce défi en deuxième, troisième ou quatrième position, par ordre de priorité.
- 3) Pour les variables métriques mono-item, la répartition en deux catégories s'est effectuée à partir de la valeur médiane de la variable modératrice. Une fois cette valeur identifiée, la valeur la plus proche, qu'elle soit supérieure ou inférieure, est sélectionnée pour constituer la deuxième catégorie. L'échantillon étudié est alors scindé en deux. Concernant la commune ou l'agglomération du point de vente utilisée afin de connaître l'importance de la zone de chalandise, cette question a été formulée de manière trop imprécise. Les réponses ont, de ce fait, varié entre des codes postaux et différents noms de commune d'implantation ou noms de la ville la plus importante à proximité. Il aurait été préférable de connaître le nombre de clients

¹¹²⁸ Meiseberg B. (2013), The prevalence and performance impact of synergies in the plural form, *Managerial and decision economics*, 34, 3-5, 140-160.

- potentiels ou d'habitants sur la zone de chalandise et savoir s'il s'agit d'un contexte rural ou urbain. En l'espèce, les données démographiques de l'INSEE de 2013 ont été utilisées¹¹²⁹. Dans le cas où les répondants n'avaient indiqué qu'un code postal, la population a été sélectionnée en fonction de la commune détenant le plus grand nombre d'habitants, du fait de l'implantation de commerces dans des zones de chalandise généralement importantes. Deux exceptions à la méthodologie employée avec la valeur médiane ont été réalisées pour l'étude du parrainage/tutorat et l'appartenance du foncier du point de vente. La répartition a été effectuée au regard des réponses. Dans le premier cas, deux réponses seulement étaient disponibles et ont engendré les deux groupes. Dans le second cas, la séparation en deux groupes a été effectuée selon que les réponses. Deux groupes (propriétaires et propriété d'un tiers) représentent 210 réponses. Un traitement statistique des autres groupes formés par les autres réponses n'est donc pas possible au regard de leur nombre trop faible.
- 5) Pour les variables métriques sous forme d'échelle, celles-ci ont été introduites dans le modèle, tour à tour, afin d'attester de leur validité et de leur fiabilité. Deux échelles ont été concernées : « *Decision index* »¹¹³⁰ pour la centralisation des décisions et « *Competitive Intensity* »¹¹³¹ pour l'intensité concurrentielle. Concernant cette dernière échelle, toutes les valeurs étaient en-dessous ou au-dessus des seuils souhaités de validité et de fiabilité. Le fait de supprimer l'un des items sur les trois n'ayant pas concouru à améliorer la situation, la question s'est alors posée de supprimer cette échelle ou de la tester indicateur par indicateur. La deuxième

¹¹²⁹ INSEE (2013), Populations légales 2013 des départements et des collectivités d'outre-mer - Disponible sur <http://www.insee.fr/fr/ppp/bases-de-donnees/recensement/populations-legales/france-departements.asp?annee=2013> (consulté le 7 juillet 2016)

¹¹³⁰ Windsperger J. (2004), Centralization of franchising networks: evidence from the Austrian franchise sector, *Journal of Business Research*, 57, 1361-1369.

¹¹³¹ Schäffer U. (2007), *Management Accounting & Control Scales Handbook* Spieker, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.

solution a été choisie car la concurrence peut être très forte dans le secteur d'activité et/ou pour les prix, sans pour autant proposer totalement les mêmes produits/services selon les secteurs d'activité. Cette échelle est donc divisée en trois construits et correspond donc à trois variables métriques mono-*item*. Les hypothèses génériques suivantes sont formulées :

- *H11a : L'intensité concurrentielle du secteur d'activité joue un rôle modérateur positif entre chaque variable dépendante et l'uniformité du concept.*
- *H11b : L'intensité concurrentielle de l'offre joue un rôle modérateur positif entre chaque variable dépendante et l'uniformité du concept.*
- *H11c : L'intensité concurrentielle des prix joue un rôle modérateur positif entre chaque variable dépendante et l'uniformité du concept.*

L'analyse multi-groupes permet d'examiner l'existence des différences statistiques significatives entre les sous-échantillons au regard du chemin de chaque variable latente explicative sur la variable à expliquer.

L'approche multi-groupes paramétrique étant fortement critiquée¹¹³², l'analyse multi-groupes dite PLS-MGA¹¹³³ est privilégiée. Selon cette approche, basée sur les résultats de la procédure d'amorçage (*bootstrapping*), chaque groupe est comparé à l'autre pour chaque paramètre. Cela induit 25 000 000 de comparaisons pour une procédure d'amorçage de 5 000 occurrences, telle qu'elle est pratiquée pour chaque variable modératrice¹¹³⁴. La comparaison de chaque groupe aboutit à une confrontation des coefficients de chaque groupe. Deux seuils d'acceptation, avec une probabilité d'erreur de 10 %, sont alors possibles : soit $< 0,10$, soit

¹¹³² Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2016), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, 2nd édition, Thousand Oaks, Sage Publications.

¹¹³³ Henseler J., Ringle C. M. et Sinkovics R. R. (2009), The use of partial least squares path modeling in international marketing, *Advances in international marketing*, 20, 1, 277-319.

¹¹³⁴ Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2016), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, 2nd édition, Thousand Oaks, Sage Publications.

> 0,90, selon que l'un ou l'autre groupe ait des coefficients supérieurs à l'autre¹¹³⁵. Une synthèse des résultats des variables modératrices testées, avec uniquement les chemins ayant un seuil acceptable, sont présentés dans le tableau 5.38. Le détail des résultats est présenté en annexe 7. La fréquence du nombre de réunions, seule question introduite en cours de collecte, n'a pu recueillir que 65 réponses. La valeur médiane de chaque réseau est donc utilisée (lorsqu'il y avait au moins un répondant au sein de celui-ci) et a été appliquée aux autres points de vente de celui-ci n'ayant pas répondu.

Au final, trois types de résultats ont été obtenus :

- Des chemins non significatifs. Ces chemins excluent donc un effet modérateur. Aucun des chemins des variables « centralisation » et « âge » ne sont significatifs. Ces variables ne peuvent donc pas être considérées comme des variables modératrices du modèle. Les hypothèses H10.1 à H10.18 et H16.1 à H16.18 ne sont donc pas validées.
- Des chemins significatifs ainsi que chacun des deux groupes. Cinq chemins seulement sont considérés comme valides :
 - o Pour la variable modératrice « intensité concurrentielle du secteur d'activité » : PMSOLI -> UNIFORMITE. Les coefficients de chemin apparaissent significativement différents pour ceux ayant déclaré que l'intensité était maximale, soit 7 sur 7, par rapport aux autres. Le coefficient de chemin est de -0,291 pour le premier groupe et 0,291 pour le second. Ainsi, lorsqu'un coopérateur perçoit une intensité maximale au sein de son secteur d'activité, il se montrera moins solidaire des autres membres de son réseau pour atteindre l'uniformité du concept et inversement en raison du signe opposé pour l'autre groupe. L'hypothèse H11a.13 est validée pour le

¹¹³⁵ Sarstedt M., Henseler J. et Ringle C. M. (2011), Multi-group Analysis in Partial Least Squares (PLS) Path Modeling : Alternative Methods and Empirical Results, *Advances in International Marketing*, 22, 195-218.

groupe ne considérant pas que l'intensité soit maximale. Les autres hypothèses relatives à l'intensité concurrentielle du secteur d'activité sont rejetées.

- Pour la variable modératrice « intensité concurrentielle des prix » : PDCONFVH -> UNIFORMITE. Les coefficients de chemin apparaissent significativement différents pour ceux ayant déclaré que l'intensité était maximale, soit 7 sur 7, par rapport à ceux ayant répondu 6 ou moins sur 7. Le coefficient de chemin est de 0,161 pour le premier groupe et 0,386 pour le second. Cette fois-ci, le coefficient de chemin est positif pour les deux groupes. Cela signifie donc que les coopérateurs qui ne perçoivent pas l'intensité maximale des prix accentuent plus fortement leur confiance interpersonnelle avec leurs pairs pour atteindre l'uniformité du concept, que les répondants ayant déclaré que l'intensité était maximale. L'hypothèse H11c.6 est validée. Les autres hypothèses relatives à l'intensité concurrentielle des prix sont rejetées.
- Pour la variable modératrice « priorisation du défi de l'uniformité », trois chemins sont significatifs :
 - PDIMPLAF -> UNIFORMITE. Les coefficients de chemin apparaissent significativement différents pour ceux ayant déclaré que ce défi est la priorité et ceux pour qui il ne l'est pas. Le coefficient de chemin est de -0,266 pour le premier groupe et de 0,254 pour le second. Cela signifie donc que les coopérateurs dont l'uniformité du concept n'est pas la priorité renforcent leur implication affective au sein de l'organisation. À l'opposé, pour ceux dont l'uniformité est prioritaire, l'implication affective a un effet négatif sur l'uniformité.

L'hypothèse H12.7 est validée pour ceux dont l'uniformité du concept n'est pas le défi prioritaire.

- PDIMPLNO -> UNIFORMITE. Les coefficients de chemin apparaissent significativement différents pour ceux ayant déclaré que ce défi est la priorité et ceux, pour qui il ne l'est pas. Le coefficient de chemin est de 0,301 pour le premier groupe et de - 0,296 pour le second. Cela signifie donc que les coopérateurs dont l'uniformité du concept n'est pas la priorité, renforcent leur implication normative au sein de l'organisation plus fortement que le premier groupe pour faire face au défi de l'uniformité. L'hypothèse H12.8 est validée pour ceux dont l'uniformité du concept est le défi prioritaire.
- PMTUINT -> UNIFORMITE. Les coefficients de chemin apparaissent significativement différents pour ceux ayant déclaré que ce défi est la priorité et ceux pour qui il ne l'est pas. Le coefficient de chemin est de 0,523 pour le premier groupe et de 0,138 pour le second. Ainsi, plus le défi de l'uniformité est prioritaire pour les coopérateurs, plus l'internalisation des valeurs contribuera à faire face à ce défi. L'hypothèse H12.18 est validée. Les autres hypothèses relatives à la priorisation du défi de l'uniformité du concept sont rejetées.
- Pour la variable modératrice « ancienneté du réseau » : PDCONFVH -> UNIFORMITE. Les coefficients de chemin apparaissent significativement différents pour les réseaux fondés avant 1969 et ceux depuis 1970. Le coefficient de chemin est de 0,349 pour le premier groupe et 0,118 pour le second. Ainsi, plus un réseau est ancien, plus il y a de confiance

interpersonnelle entre pairs permettant d'atteindre l'uniformité du concept. L'hypothèse H24.6 est validée. Les autres hypothèses relatives à l'ancienneté du réseau sont rejetées.

- Pour la variable modératrice « ancienneté de la marque enseigne » : PMTUCOLA -> UNIFORMITE. Les coefficients de chemin apparaissent significativement différents pour les réseaux ayant une marque enseigne lancée avant 1979 et ceux depuis 1980. Le signe des coefficients de chemin diffère selon chaque groupe. La valeur est de 0,133 pour le premier et -0,121 pour le second. Ainsi, l'« ancienneté de la marque enseigne » modère positivement le comportement enculturel lié au langage contribuant à l'uniformité du concept. À l'opposé, dans les groupements ayant une marque enseigne plus récente, le comportement lié au langage a un effet négatif sur l'uniformité. L'hypothèse H25.15 est validée pour le groupe ayant une marque enseigne plus ancienne. Les autres hypothèses relatives à l'ancienneté du réseau sont rejetées.
- Pour la variable modératrice « chiffre d'affaires » : PMTUCOLA -> UNIFORMITE. Les coefficients de chemin apparaissent significativement différents pour les réseaux ayant un chiffre d'affaires de moins de 500 millions d'Euros et ceux de plus de 500 millions d'Euros. Le signe des coefficients de chemin diffère à nouveau selon chaque groupe. La valeur est de -0,125 pour le premier et 0,159 pour le second. Un réseau ayant un chiffre d'affaires supérieur à 500 millions d'Euros a un comportement enculturel lié au langage qui contribue à l'uniformité du concept. À l'opposé, un groupement ayant un chiffre d'affaires inférieur à 500 millions d'Euros, a un comportement lié au langage générant un effet négatif sur l'uniformité.

L'hypothèse H26.15 est validée pour le groupe dont le chiffre d'affaires est supérieur à 500 millions. Les autres hypothèses relatives à l'ancienneté du réseau sont rejetées.

- Des chemins significatifs sans que les deux groupes ne le soient : 1) la valeur p de la différence des coefficients de chemin est valide ($< 0,10$ ou $> 0,90$) ; 2) la significativité de chaque groupe n'est pas attestée (l'un des deux groupes a une valeur $t < 1,28$ et/ou une valeur $p > 0,10$. Les variables « statut du membre », « ancienneté au sein du réseau », « sexe », « statut politique au sein du réseau », « surface de vente », « appartenance du foncier », « parrainage/tutorat », « salariés à temps plein », « salariés à temps partiel », « population de la zone d'implantation », « nombre de réunions par an », « nombre de points de vente au sein du réseau » et « nombre de coopérateurs/commerçants associés au sein du réseau » ne sont pas valides. Toutes les hypothèses liées à ces variables sont donc rejetées.

Modératrices et chemins	Différence du coefficient de chemin	Valeur p	Coefficient de chemin	Coefficient de chemin	Valeur t	Valeur t	Valeur p	Valeur p
Modératrice : Concurrence du secteur d'activité	7/7 - Moins de 7/7	7/7 Vs Moins de 7/7	7/7	Moins de 7/7	7/7	Moins de 7/7	7/7	Moins de 7/7
PMMIME -> UNIFORMITE	0,324	0,009	0,219	-0,105	2,792	0,923	0,003	0,178
PMSOLI -> UNIFORMITE	0,582	1,000	-0,291	0,291	2,842	2,616	0,002	0,004
Modératrice : Concurrence de l'offre	7/7 - Moins de 7/7	7/7 Vs Moins de 7/7	7/7	Moins de 7/7	7/7	Moins de 7/7	7/7	Moins de 7/7
PDCOIC -> UNIFORMITE	0,197	0,068	0,199	0,002	1,820	0,021	0,034	0,492
PDIMPLNO -> UNIFORMITE	0,379	0,036	0,010	-0,370	0,063	2,802	0,475	0,003
PMTUINT -> UNIFORMITE	0,311	0,936	0,014	0,325	0,082	2,877	0,467	0,002
Modératrice : Concurrence des prix	7/7 - Moins de 7/7	7/7 Vs Moins de 7/7	7/7	Moins de 7/7	7/7	Moins de 7/7	7/7	Moins de 7/7
PDCONFVH -> UNIFORMITE	0,225	0,928	0,161	0,386	1,594	3,381	0,055	0,000

PMMIME -> UNIFORMITE	0,348	0,004	0,257	-0,091	3,047	0,878	0,001	0,190
PMSOLI -> UNIFORMITE	0,287	0,958	-0,233	0,055	2,011	0,468	0,022	0,320
Modératrice : Priorisation du défi de l'uniformité (valeurs 1 Vs 2, 3 et 4)	Oui - Non	Oui Vs Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
PDIMPLAF -> UNIFORMITE	0,520	0,982	-0,266	0,254	1,321	2,153	0,093	0,016
PDIMPLNO -> UNIFORMITE	0,597	0,001	0,301	-0,296	2,152	2,667	0,016	0,004
PMTUCOLA -> UNIFORMITE	0,202	0,936	-0,094	0,108	0,870	1,368	0,192	0,086
PMTUINT -> UNIFORMITE	0,385	0,013	0,523	0,138	4,029	1,283	0,000	0,100
Modératrice : Statut de membre	Coopérat eurs - commerç ants associés	Coopérat eurs Vs commerç ants associés	Coopérat eurs	Commerç ants associés	Coopérat eurs	Commerç ants associés	Coopérat eurs	Commerç ants associés
PDIMPLAF -> UNIFORMITE	0,382	0,914	0,063	0,445	0,520	1,769	0,302	0,038
Modératrice : Ancienneté dans le réseau	Moins de 13 ans - 13 ans et plus	Moins de 13 ans Vs 13 ans et plus	Moins de 13 ans	13 ans et plus	Moins de 13 ans	13 ans et plus	Moins de 13 ans	13 ans et plus
PCINCI -> UNIFORMITE	0,231	0,965	0,231	0,965	0,622	2,176	0,267	0,015
Modératrice : Sexe	Femmes - hommes	Femmes Vs hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
PMTUCOLA -> UNIFORMITE	0,228	0,072	0,230	0,002	1,660	0,024	0,048	0,491
Modératrice : Statut politique	Élus - non élus	Élus Vs non élus	Élus	Non élus	Élus	Non élus	Élus	Non élus
PDCONFVH -> UNIFORMITE	0,217	0,080	0,334	0,116	2,766	1,222	0,003	0,111
PMTUINT -> UNIFORMITE	0,317	0,933	0,015	0,331	0,077	3,427	0,469	0,000
Modératrice : Surface de vente	Moins de 300 m2 - 300 m2 et plus	Moins de 300 m2 Vs 30 m2 et plus	Moins de 300 m2	300 m2 et plus	Moins de 300 m2	300 m2 et plus	Moins de 300 m2	300 m2 et plus
PCINCI -> UNIFORMITE	0,199	0,956	-0,028	0,171	0,310	2,231	0,378	0,013
PDCONFVH -> UNIFORMITE	0,286	0,046	0,411	0,124	3,054	1,247	0,001	0,106
PMSOLI -> UNIFORMITE	0,288	0,959	-0,282	0,006	2,269	0,051	0,012	0,480
PMTUCUSO -> UNIFORMITE	0,226	0,043	0,257	0,031	2,567	0,378	0,005	0,353
Modératrice : Propriété du foncier	Propriéta ires - Tierce propriété	Propriéta ires Vs Tierce propriété	Propriéta ires	Tierce propriété	Propriéta ires	Tierce propriété	Propriéta ires	Tierce propriété
PMTUCUSO -> UNIFORMITE	0,309	0,976	-0,055	0,254	0,454	2,626	0,325	0,004
Modératrice : Parrainage/tutorat	Parrainé/ tuteuré - non parrainé/ tuteuré	Parrainé/ tuteuré Vs non parrainé/ tuteuré	Parrainé/ tuteuré	Non parrainé/ tuteuré	Parrainé/ tuteuré	Non parrainé/ tuteuré	Parrainé/ tuteuré	Non parrainé/ tuteuré
PMSOLI -> UNIFORMITE	0,338	0,029	0,010	-0,328	0,092	2,348	0,463	0,009

Modératrice : Salariés à temps plein	4 salariés et moins - 5 salariés et plus	4 salariés et moins Vs 5 salariés et plus	4 salariés et moins	5 salariés et plus	4 salariés et moins	5 salariés et plus	4 salariés et moins	5 salariés et plus
PMMIME -> UNIFORMITE	0,167	0,082	0,215	0,048	2,367	0,599	0,009	0,275
Modératrice : Salariés à temps partiel	Aucun - 1 et plus	Aucun Vs 1 et plus	Aucun	1 et plus	Aucun	1 et plus	Aucun	1 et plus
PDCOIC -> UNIFORMITE	0,164	0,093	0,191	0,027	1,910	0,361	0,028	0,359
Modératrice : Population de la zone d'implantation	17690 habitants et moins - Plus de 17690 habitants	17690 habitants et moins Vs Plus de 17690 habitants	17690 habitants et moins	Plus de 17690 habitants	17690 habitants et moins	Plus de 17690 habitants	17690 habitants et moins	Plus de 17690 habitants
PMTUCOLA -> UNIFORMITE	0,255	0,959	-0,086	0,169	1,014	1,471	0,155	0,071
Modératrice : nombre de réunions par an	4 réunions et moins - Plus de 4 réunions	4 réunions et moins Vs Plus de 4 réunions	4 réunions et moins	Plus de 4 réunions	4 réunions et moins	Plus de 4 réunions	4 réunions et moins	Plus de 4 réunions
PMMIME -> UNIFORMITE	0,203	0,035	0,172	-0,031	1,871	0,383	0,031	0,351
PMSOLI -> UNIFORMITE	0,319	0,995	-0,173	0,146	1,586	1,130	0,056	0,129
Modératrice : Ancienneté du réseau	Avant 1969 - 1970 et après	Avant 1969 Vs 1970 et après	Avant 1969	1970 et après	Avant 1969	1970 et après	Avant 1969	1970 et après
PDCONFVH -> UNIFORMITE	0,231	0,933	0,349	0,118	2,732	1,362	0,003	0,087
PDIMPLNO -> UNIFORMITE	0,448	0,010	-0,457	-0,009	3,331	0,068	0,000	0,473
PMSOLI -> UNIFORMITE	0,242	0,071	-0,283	-0,041	2,078	0,452	0,019	0,326
PMTUINT -> UNIFORMITE	0,444	0,991	0,507	0,062	3,569	0,586	0,000	0,279
Modératrice : Ancienneté de la marque enseigne	Avant 1979 - 1980 et après	Avant 1979 Vs 1980 et après	Avant 1979	1980 et après	Avant 1979	1980 et après	Avant 1979	1980 et après
PMTUCOLA -> UNIFORMITE	0,255	0,980	0,133	-0,121	1,482	1,417	0,069	0,078
Modératrice : Chiffre d'affaires (en millions €)	Moins 500 - 500 et plus	Moins 500 Vs 500 et plus	Moins 500 M€	500 M€ et plus	Moins 500 M€	500 M€ et plus	Moins 500 M€	500 M€ et plus
PCCOPE -> UNIFORMITE	0,220	0,931	-0,004	0,217	0,033	2,057	0,487	0,020
PDCOIC -> UNIFORMITE	0,189	0,083	0,159	-0,030	1,717	0,297	0,043	0,383
PDCONFVH -> UNIFORMITE	0,408	0,001	0,492	0,084	5,055	0,959	0,000	0,169
PMMIME -> UNIFORMITE	0,195	0,052	0,255	0,060	2,874	0,726	0,002	0,234
PMSOLI -> UNIFORMITE	0,292	0,966	-0,284	0,008	2,279	0,088	0,011	0,465
PMTUCOLA -> UNIFORMITE	0,284	0,986	-0,125	0,159	1,484	1,805	0,069	0,036
Modératrice : Nombre de points de	Moins de 300 PDV	Moins de 300 PDV	Moins de 300 PDV	300 PDV et plus	Moins de 300 PDV	300 PDV et plus	Moins de 300 PDV	300 PDV et plus

vente (PDV) du réseau	- 300 PDV et plus	Vs 300 PDV et plus						
PDCONFVH -> UNIFORMITE	0,445	0,001	0,483	0,037	4,183	0,421	0,000	0,337
PDIMPLNO -> UNIFORMITE	0,361	0,939	-0,394	-0,033	1,989	0,269	0,023	0,394
PMSOLI -> UNIFORMITE	0,317	0,963	-0,302	0,014	2,168	0,161	0,015	0,436
Modératrice : Nombre de membres (coopérateurs ou associés) du réseau	Moins de 250 membres - 250 membres et plus	Moins de 250 membres Vs 250 membres et plus	Moins de 250 membres	250 membres et plus	Moins de 250 membres	250 membres et plus	Moins de 250 membres	250 membres et plus
PDCONFVH -> UNIFORMITE	0,455	0,001	0,423	-0,032	4,389	0,325	0,000	0,373
PDIMPLNO -> UNIFORMITE	0,441	0,972	-0,391	0,050	2,199	0,390	0,014	0,348

Tableau 5.38 - Synthèse des chemins significatifs des variables modératrices (risque $\alpha = 10\%$, $t > 1.28$ et $p < 0,10$)

Résumé du chapitre 5 : Les résultats de l'étude quantitative

Ce chapitre a permis de valider le modèle de **management du défi de l'uniformité du concept au sein des réseaux de commerce coopératif et associé à dominante alimentaire**. Les **données utilisées pour cette analyse quantitative** sont issues de 245 répondants provenant de **53 réseaux différents avec au moins un répondant dans chacun des 16 secteurs d'activité** énoncés par la FCA.

Une approche descriptive de l'échantillon de 245 réponses a été menée. Le **profil « médian » des répondants** est un homme de 50 ans, commerçant depuis 13 ans au sein de son réseau, non élu à des mandats politiques de son réseau, sans avoir bénéficié de parrainage ou tutorat, avec un point de vente de 300 m², ayant cinq salariés à temps plein et un à temps partiel.

L'analyse des variables réflexives a conduit à épurer certaines d'entre elles à partir des tests de fiabilité de la cohérence interne (fiabilité composite), **de validité convergente** (poids factoriels des indicateurs et variance moyenne extraite) et de **mesure de la validité discriminante** (contributions croisées, critère de Fornell-Larcker et l'approche HTMT). La phase d'épuration a consisté à supprimer plusieurs indicateurs des construits de la persuasion (6), du contrôle social (4), de la confiance verticale entre les coopérateurs et les permanents de la tête de réseau (1), du comportement enculturel lié au langage (2) et à la suppression des items inversés au sein du construit de l'uniformité (2). L'échelle de l'implication calculée ayant des valeurs excessives, avant et après les phases successives d'épuration, elle a été supprimée du modèle. Sur les 79 indicateurs gardés, 10 items dont le poids factoriel est situé entre 0,60 et 0,70 ont été conservés en raison du caractère exploratoire de ce travail de recherche.

L'analyse des variables formatives a conduit à épurer deux indicateurs en dépit du caractère supposé exempt d'erreur. L'évaluation des problèmes de colinéarité des modèles de mesure formatifs s'est révélée positive. Toutefois, l'évaluation de l'importance et de la pertinence des indicateurs formatifs (poids extérieur et poids factoriel) a entraîné l'élimination d'un indicateur. À la suite de cela, une procédure d'amorçage (*bootstrapping*) a été lancée et un dernier indicateur a été supprimé.

L'épuration des différentes variables latentes a permis alors d'évaluer le modèle structurel. La vérification de l'**absence de colinéarité** entre les construits du modèle s'est révélée positive. Une procédure d'amorçage a pu **déterminer les coefficients des chemins du**

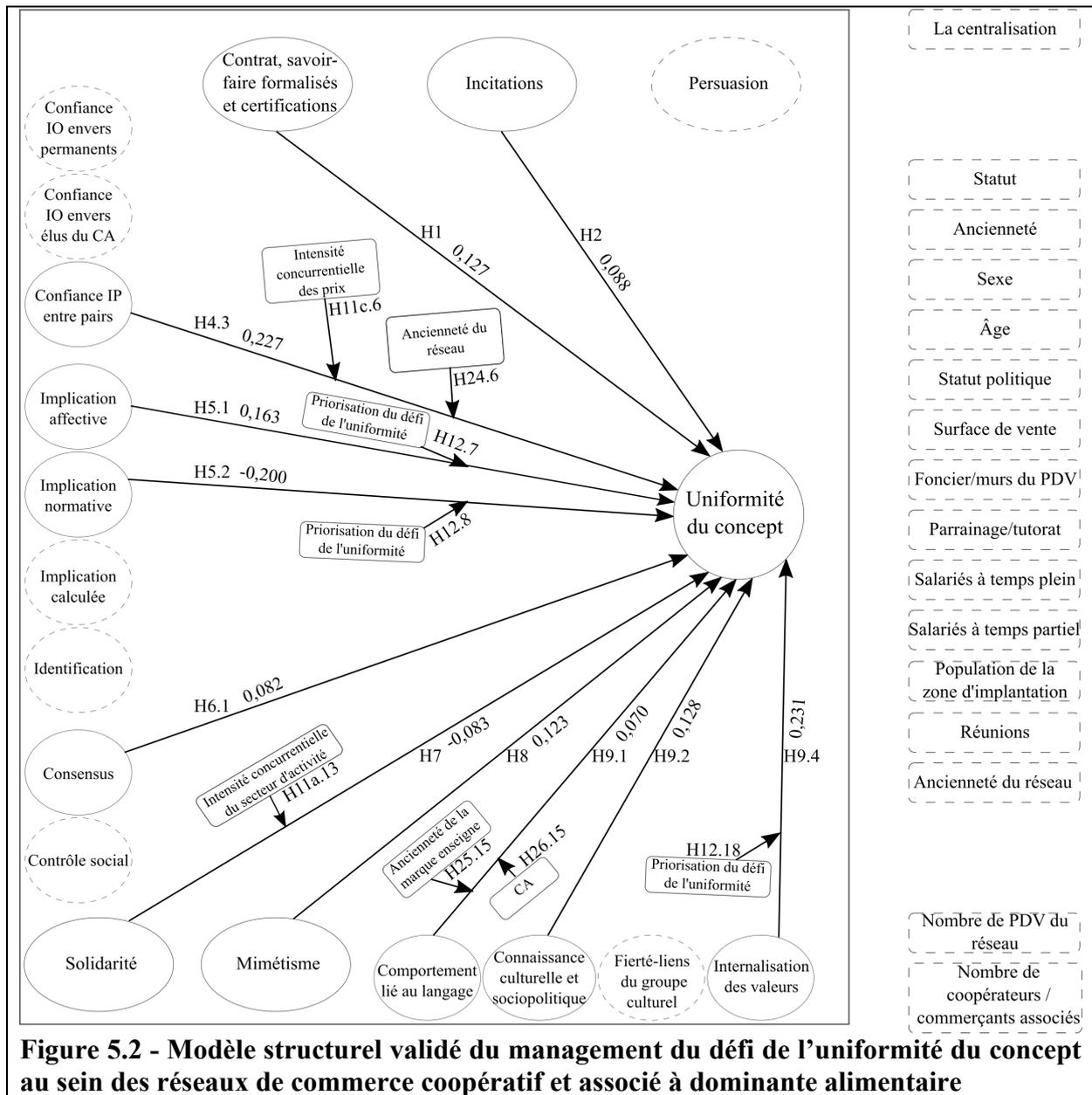
modèle structurel, avec un seuil d'erreur de 10 % au regard du caractère exploratoire de cette recherche. L'**examen des valeurs t et p** a conduit à n'identifier que 10 variables latentes significatives sur les 18 initiales. À l'issue de cet examen, le modèle a été épuré en éliminant tour à tour la variable latente la moins significative. Cela a amené à constater qu'une variable latente (comportement enculturel lié au langage) était devenue significative. **Le modèle structurel épuré et validé comporte donc 11 variables latentes.** Une analyse FIMIX-PLS a ensuite été menée afin de déterminer le nombre de segments à extraire des données. Cette analyse a permis de réfuter cette possibilité et à limiter l'**analyse aux données agrégées.**

Ainsi, **l'influence des processus** « contrats, savoir-faire formalisés et certifications » (hypothèse H1), « incitations » (H2) et « mimétisme » (H8) sur l'uniformité du concept peut être **totale**ment validée. D'autres **relations de processus avec l'uniformité du concept sont partiellement validées** : celle de la « confiance », pour la « confiance interpersonnelle entre pairs » (H4.3) mais pas pour la confiance inter-organisationnelle envers les permanents de la tête de réseau » (H4.1) ou envers les élus du conseil d'administration (H4.2) ; celle de « l'implication organisationnelle » au regard de la validation de l'influence de « l'implication affective » (H5.1) et du rejet de « l'implication calculée » (H5.3) ainsi que « l'identification organisationnelle » (H5.4) ; celle du « contrôle informel » en raison de l'influence positive du « consensus » (H6.1) mais du rejet du contrôle social (H6.2) ; celle de l'enculturation dont trois des quatre dimensions ont une influence validée : le « comportement lié au langage » (H9.1), la « connaissance culturelle et sociopolitique » (H9.2) et « l'internalisation des valeurs » (H9.4). À l'opposé, l'hypothèse concernant la « fierté et les liens au sein du groupe culturel » (H9.3) est rejetée. L'influence de la relation du processus de « persuasion » (H3) sur l'uniformité du concept est **totale**ment rejetée. Enfin, le processus de solidarité (H7) et « l'implication normative » (H5.2) ont des relations **significatives sur l'uniformité du concept mais avec des valeurs de chemin négatives.**

À la suite de l'établissement du modèle structurel, il convient d'en examiner le **caractère prédictif.** La **procédure des « yeux bandés » (*blindfolding*)** atteste de la **pertinence prédictive du modèle.** Les deux effets de taille f^2 et q^2 attestent d'une valeur prédictive plutôt faible tandis que le coefficient de détermination (R^2) témoigne d'une valeur moyenne à faible.

L'examen de 20 variables modératrices a conduit à valider seulement 8 hypothèses qui contribuent à modérer les variables explicatives de l'uniformité du concept : 1) l'« intensité concurrentielle du secteur d'activité » modère la relation de la solidarité vers

l'uniformité pour le groupe ayant déclaré que l'intensité n'était pas maximale (H11a.13) ; 2) l'« intensité concurrentielle des prix » est totalement valide sur le chemin de la confiance interpersonnelle entre pairs vers l'uniformité (H11c.6) ; 3) la « priorisation du défi de l'uniformité » modère la relation entre l'implication organisationnelle affective et l'uniformité pour les coopérateurs dont l'uniformité du concept n'est pas le défi prioritaire (H12.7) ; 4) la « priorisation du défi de l'uniformité » modère la relation entre l'implication organisationnelle normative et l'uniformité pour les coopérateurs dont l'uniformité du concept est le défi prioritaire (H12.8) ; 5) la « priorisation du défi de l'uniformité », modère positivement la relation entre l'internalisation des valeurs et l'uniformité (H12.18) ; 6) la modération de « l'ancienneté du réseau » est totalement valide sur le chemin de la confiance interpersonnelle entre pairs vers l'uniformité (H24.6) ; 7) la modération positive de « l'ancienneté de la marque enseigne » est valide sur le chemin du comportement lié au langage vers l'uniformité est validée pour le groupe ayant des réseaux dont la marque enseigne a été lancée avant 1979 (H25.15) ; 8) la modération positive du « chiffre d'affaires », sur le chemin du comportement lié au langage vers l'uniformité, est valide pour le groupe dont le réseau a un chiffre d'affaires supérieur à 500 millions d'Euros (H26.15). Le modèle final validé est présenté en figure 5.2.



Chapitre 6 :

Discussion, implications, limites et voies de recherche

À la suite de la revue de la littérature, de l'élaboration d'un modèle de recherche avec l'étude exploratoire, puis la validation du modèle structurel, ce présent chapitre doit permettre de discuter des résultats (6.1). Ensuite, les contributions théoriques, méthodologiques et managériales de ce travail de recherche seront étudiées (6.2). Enfin, il conviendra de s'attarder sur les limites (6.3) de celui-ci avant d'envisager les voies de recherche (6.4).

6.1 – Discussion des résultats de la recherche

Au regard de ce travail de recherche portant sur une forme de réseau peu étudiée, les résultats seront discutés quant aux variables explicatives (6.1.1), aux variables modératrices (6.1.2) et dans une optique plus globale (6.1.3).

6.1.1 – Processus et variables modératrices

Les résultats seront discutés selon le caractère centralisé (6.1.1.1), décentralisé (6.1.1.2) ou mixte (6.1.1.3) des processus, puis en fonction des variables modératrices (6.1.1.4).

6.1.1.1 – Processus centralisés

Afin d'homogénéiser les comportements au sein d'une organisation, il est nécessaire de formaliser¹¹³⁶ des règles, des procédures, des programmes de formation et des incitations (*ex-ante*), puis de vérifier l'atteinte des objectifs. Cela permet d'aboutir *in fine* à des récompenses, ou à des modes de résolution des conflits¹¹³⁷, qu'il s'agisse d'actions de persuasion ou de sanctions (*ex-post*) pour développer ou arrêter la relation¹¹³⁸. Les trois processus centralisés seront discutés successivement : le processus lié aux contrats, au savoir-faire formalisé et aux

¹¹³⁶ Ouchi W. G. (1980), Markets, bureaucracies and clans, *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141.

¹¹³⁷ Gulati, R. et Singh, H. (1998), The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances, *Administrative Science Quarterly*, 43, 4, 27-33.

¹¹³⁸ Dekker H. (2004), Control of Inter-Organizational Relationships: Evidence on Appropriation Concerns and Coordination Requirements, *Accounting Organizations and Society*, 29, 27-49.

certifications (6.1.1.1.1), celui des incitations (6.1.1.1.2) et celui de la persuasion (6.1.1.1.3). Seul ce dernier processus ne s'est pas avéré significatif au regard de l'uniformité du concept.

6.1.1.1.1 – Processus lié aux contrats, au savoir-faire formalisé et aux certifications

Ce processus a été mesuré à l'aide d'une seule et même échelle. Cela est discutable car des sous-dimensions (contrats, savoir-faire formalisé ou certifications) auraient pu se révéler plus importantes que d'autres. Toutefois, comme cela a été indiqué précédemment, les certifications ne sont pas utilisées par tous les réseaux, et quand cela est le cas, le management de ces certifications n'est pas automatiquement coordonné. De même, la notion des conventions aurait pu être séparée de la transmission formalisée du savoir-faire. Cela peut se justifier par le fait que les contrats et autres documents conventionnels (charte, règlement intérieur, cahier des charges, etc.) intègrent et formalisent certaines dimensions du savoir-faire. Il a donc semblé préférable de mesurer ce processus par une seule et même échelle.

Les normes et politiques mises en œuvre par un réseau sont parfois coûteuses et peuvent susciter une certaine opposition au sein du réseau¹¹³⁹. En l'occurrence, les commerçants coopérateurs et associés sont les décisionnaires au sein de leur réseau. Si l'on peut nuancer le caractère représentatif des élus au conseil d'administration (cela sera discuté dans le 6.1.3.2), toutes les nouvelles normes et toutes les décisions politiques sont décidées et/ou ratifiées lors des assemblées générales ou autres instances politiques. La majorité des membres a donc voté pour une certaine orientation. Certains opposants en profitent parfois pour sortir du réseau. Les répondants au questionnaire sont donc des membres qui ont souhaité rester au sein de la coopérative et ont probablement voté favorablement pour ces évolutions. Il était donc attendu que ce processus contribue à l'uniformité du concept.

¹¹³⁹ Streed O. J. et Cliquet G. (2013), Maintaining brand uniformity in retail networks: The case of franchised quick-service-restaurant chains, *Journal of Marketing Trends*, 2, 17-24.

En termes de contribution (coefficient de chemin - *path coefficient*), ce processus n'est que la cinquième dimension influençant l'uniformité du concept. Cela peut s'expliquer par le fait que l'ensemble des mesures conventionnelles préventives peut être interprété par les membres du réseau comme un manque de confiance ou une atteinte à leur autonomie. Certains auteurs considèrent que le contrat génère plus d'effets négatifs que positifs¹¹⁴⁰ tels que la multiplication des conflits ou l'instauration d'un climat de méfiance entre les partenaires¹¹⁴¹. Le fait que les réseaux de commerce coopératif et associé ne priorisent pas les processus formalisés peut donc s'expliquer par leur caractère égalitaire, par le fait que la tête de réseau soit davantage considérée comme un « outil » au service de ses membres que le haut d'un système pyramidal. Ceci peut être renforcé par le fait que le non-respect du contrat peut aussi bien provenir de la tête du réseau que du point de vente, comme cela a été démontré dans le contexte de la franchise¹¹⁴². La non-priorisation de ce défi peut aussi s'expliquer par le fait que les coopérateurs ou commerçants associés et leurs salariés n'ont pas l'obligation de suivre toutes les formations organisées par l'enseigne. Comme l'exprime le sociétaire A1, « *[o]n a beaucoup de sociétaires qui ont encore du mal du fait de leur manque de formation à répondre à [certains éléments de gestion de leur point de vente]* ». Toutefois, la mise en place d'un plan de formation, pour le coopérateur ou ses salariés, peut être fortement recommandée voire être un critère d'intéressement ou de rétrocession financière, comme pour le réseau B.

Selon le coopérateur A4, « *la richesse du réseau A, c'est d'avoir vraiment des magasins très différents. C'est vrai que c'est une force et une richesse mais à la fois aussi une limite. [...]* comme on est libre dans cette coopérative-là, on a juste un cahier des charges qui est complexe,

¹¹⁴⁰ Young L. C. et Wilkinson I. F. (1989), The role of trust and Co-operation in Marketing Channels: A Preliminary Study, *European Journal of Marketing*, 23, 2, 109-122.

¹¹⁴¹ Ring P.S. et Van de Ven A.H. (1994), Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationship, *Academy of Management Review*, 19, 90-118.

¹¹⁴² Pénard T., Raynaud E. et Saussier S. (2004), La mixité des réseaux de franchise : logique économique et influence sur la nature de la relation franchiseur franchisé, *Centre d'Analyse Théorique des Organisations et des Marchés*, Université Paris 1.

certes, mais qui nous autorise à côté à être vraiment larges en termes de choix personnels. Donc, voilà tout dépend de l'investissement, de la qualité de gestion et de l'implication ». Il convient donc d'examiner les autres processus complémentaires à celui-ci.

6.1.1.1.2 –Processus des incitations

La relation entre ce deuxième processus centralisé et l'uniformité du concept s'est avérée significative. La mise en place d'incitations pour faire appliquer le concept de l'enseigne permet de renforcer l'uniformité. Toutefois son influence est à discuter puisque son construit n'est que le septième en terme de coefficient de chemin. Lors de la phase qualitative, il a été constaté que ce processus des incitations économiques pour tendre à l'uniformité du concept n'était pas systématiquement présent au sein des réseaux. Son impact peut aussi être variable selon les réseaux. Ainsi, pour le président du réseau D, « *[les incitations,] c'est marginal. Non, là pour le coup ça trahirait la philosophie* ». L'impact de ce processus est donc à relativiser dans cette forme de réseau.

À l'inverse, au sein du réseau B, la mise en place des incitations est un axe stratégique prioritaire. Toutefois, il peut prêter à des contestations en raison des critères qui peuvent ne pas être adaptés aux différentes situations. Comme l'exprime B1, « *je ne suis plus dans les normes du groupement [...] parce la tendance du groupement en quelques années est de passer de 1700-1800 à 2000-2200 mètres carrés. Aujourd'hui les effets de gamme, les obligations de la [nom du système d'incitations], de ceci, de cela, c'est pour du 2000-2500. Et aujourd'hui, moi sur 1000 mètres, je ne peux plus. J'ai beau essayer de me mettre au concept, à un moment...* ». Dans ce cas, certains commerçants coopérateurs et commerçants associés peuvent être dans l'incapacité de suivre les incitations leur permettant de suivre le concept et de bénéficier de l'ensemble des rétributions.

L'absence d'incitations ou leur caractère marginal au sein de certains réseaux permettent donc de nuancer l'impact de ce processus.

6.1.1.1.3 – Processus de persuasion

Ce processus a été mesuré au regard de 1) la marque ; 2) de la non-déviabilité des standards ; 3) de la combinaison de ces deux construits pour former l'uniformité du concept. La persuasion s'est avérée significative dans les deux premiers cas, mais pas pour le troisième qui est l'objet de cette recherche. L'absence d'impact de ce processus sur l'uniformité du concept peut s'expliquer par la question de la crédibilité du contrôle, l'origine des répondants et la recherche de nouvelles actions permettant la persuasion.

Selon l'adhérent C5, la persuasion est à nuancer au sein de son réseau, « *[i]l y a des directives, il y a des volontés, il y a un état d'esprit mais il n'y a pas " tu fais ça, sinon..."* ». *Tu fais ça, sinon quoi ? Sinon je te coupe la tête, sinon je ne te paie pas les ristournes, etc. Ça ne marche jamais comme ça et ça marche bien* ». Toutefois, C4 explique que la persuasion peut se transformer en menace, « *[s]i le magasin perd de l'argent à un moment donné, il y a quand même des menaces, [...] il y a quand même des engagements financiers* ». La persuasion, voire la menace, apparaît bien présente au sein de réseaux. Toutefois, le questionnaire consistait à faire répondre chaque coopérateur à la première personne. Les répondants étant des commerçants coopérateurs ou associés en activité, le fait de les avoir interrogés sur leur propre expérience peut être un biais important pour témoigner de l'existence de ce processus de la persuasion. En effet, la majorité est susceptible de ne pas avoir connu d'actions de persuasion. Celles-ci peuvent aussi être limitées car, comme témoigne l'associé B1, « *des fois, ça peut braquer encore plus* ». Sachant que les cibles des actions de persuasion sont les copropriétaires des outils centraux, leurs « salariés », permanents ou consultants chargés de faire appliquer le concept, peuvent être soucieux de ne pas les heurter. Cela peut expliquer la mise en cause des actions de contrôle.

La mise en œuvre des actions de contrôle est variable selon les réseaux. La crédibilité du contrôle peut difficilement amener des actions de persuasion s'il n'est pas réputé objectif et

infaillible. Comme l'explique le coopérateur D1, « [l]e problème c'est le sérieux de la personne qui fait le truc. Quand on a un gros écart entre la visite mystère et la visite à découvert, il faut aller chercher les informations. C'est-à-dire pourquoi est-ce que la visite mystère vous sort un quota de tel % et l'autre un % très différent. C'est qu'il y a quelque part un manquement dans l'investigation [de la personne] qui fait le contrôle [...]. Le dernier coup, [la personne] est venue et n'a pas vu la station-service ». Selon les enseignes, certains coopérateurs peuvent être prévenus. Selon le sociétaire A5, « [v]ous savez c'est le fameux " on vous prévient, attention, on va arriver, donc si vous n'êtes pas propres, faites le ménage avant ". Moi, ça ne me dérange pas mais ça nous permet de bien anticiper. Pour moi, un vrai contrôle, c'est une fois vous êtes prévenu et la deuxième fois [non]... ». Un coopérateur témoigne à propos des conseillers produits : « [m]oi, ils ne m'amènent pas grand-chose » et un autre, d'un réseau différent, confirme, « la plus-value n'est pas assez significative ». La crédibilité du contrôle et sa conséquence sur les actions de persuasion est donc à nuancer selon les expériences des coopérateurs, voire les réseaux.

Dernièrement, l'enseigne Intermarché a communiqué sur son blog à propos de la phase de test de l'outil Scoreway, au sein du point de vente de son actuel président, « [e]n pratique, le client accède à une enquête de satisfaction en flashant un QR-code positionné soit sur un ticket de caisse, soit un coupon Catalina, soit sur une affiche. Le client donne son avis en quelques clics. Les réponses consolidées constitueront pour chaque adhérent un indice de satisfaction quotidien et instantané, qualitatif et quantitatif, afin de superviser la satisfaction de ses clients. Il disposera alors des éléments clés pour faire évoluer son point de vente en fonction des attentes remontées »¹¹⁴³. Il a été constaté précédemment que les consultants et autres permanents des structures collectives étaient mis en cause. Cette évolution technologique

¹¹⁴³ Des combats qui comptent (2014), Scoreway : une application inédite au service de nos clients - Disponible sur <http://www.descombatsquicomptent.fr/scoreway-une-application-inedite-au-service-de-nos-clients> (consulté le 23 septembre 2015)

pourrait tendre à être considérée comme un outil de persuasion. Le retour des clients pourrait être plus impactant et générer ainsi une application plus stricte du concept au regard des outils de communication diffusés par l'enseigne à la connaissance du client (prospectus, newsletters, radio interne au point de vente et autres supports de publicité). Toutefois, ces retours peuvent aussi amener le point de vente à s'écarter du concept en s'adaptant aux demandes particulières de ses consommateurs.

L'impact du processus de persuasion sur l'uniformité du concept n'est donc pas significatif selon l'analyse des réponses. Cela n'exclut pas son impact pour des commerçants coopérateurs et associés qui sont confrontés à des actions de persuasion liées à une forte déviation du concept, générant l'intervention de pairs. Toutefois, il est probable qu'ils ne soient que peu représentés au sein de l'échantillon.

Les moyens de contrôle traditionnels restent les visites des points de vente par un membre du réseau ou des clients mystères mais, peuvent aussi être plus personnels comme la « confiance ou le respect mutuel qui ont pu se développer avec le temps dans la relation *intuitu personae* entre le franchiseur et le franchisé » d'après Boulay et Kalika¹¹⁴⁴. Cela sera examiné au sein des processus décentralisés.

6.1.1.2 – Processus décentralisés

Afin d'assurer la performance des organisations complexes, les mécanismes formels nécessitent d'être complétés par la confiance et le développement de liens interpersonnels¹¹⁴⁵. La formalisation contractuelle des échanges correspond à des obligations à court terme, alors que l'échange social correspond à une vision à long terme¹¹⁴⁶. Comme cela a été examiné dans

¹¹⁴⁴ Boulay J. et Kalika M. (2007), Big brother is watching you : le rôle des technologies de l'information dans la stratégie de contrôle des réseaux de points de vente franchisés, *Décisions Marketing*, 45, 7-20. P.17

¹¹⁴⁵ Granovetter M. (1985), Economic action and social structure: the problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91, 3, 481-510.

¹¹⁴⁶ Blau P. (1964), *Exchange and power in social life*, New York, Wiley.

le premier chapitre, les commerçants coopérateurs et associés s'engagent sur du long terme. Il s'agit d'une caractéristique particulièrement importante et distinctive de cette forme organisationnelle qui facilite ainsi les échanges sociaux. Les processus de confiance (6.1.1.2.1), d'implication organisationnelle (6.1.1.2.2) et de contrôle informel (6.1.1.2.3) seront examinés successivement.

6.1.1.2.1 – Processus de confiance

Selon Robbins *et al.*¹¹⁴⁷, « [L]orsque les membres d'un groupe ne se font pas confiance, chacun mène sa barque à sa façon. L'intérêt personnel passe avant celui du groupe, ils ont tendance à se soupçonner les uns les autres, craignent sans cesse d'être abusés et communiquent le moins possible. Ces comportements ont tendance à diviser le groupe et finissent par le détruire ». En cas de trahison de la confiance portée, la performance d'un groupe peut s'en trouver fortement affectée¹¹⁴⁸. La mondialisation, qui entraîne plus de concurrence et plus d'incertitude, n'affaiblit pas pour autant les coopératives du fait de leurs relations particulièrement fondées sur la confiance¹¹⁴⁹. Plusieurs formes de confiance ont été examinées dans cette recherche : 1) la confiance inter-organisationnelle, entre les permanents et les commerçants coopérateurs et associés ; 2) la confiance inter-organisationnelle, entre les pairs élus au conseil d'administration et les commerçants coopérateurs et associés ; 3) la confiance interpersonnelle entre pairs, c'est-à-dire entre commerçants coopérateurs et associés.

La confiance nécessite des relations et des preuves sur la durée. Pour cela, les réseaux de commerce coopératif et associé ont des membres qui s'engagent pour « une vie », dont certains ont des mandats au conseil d'administration qui sont prolongés sur plusieurs décennies.

¹¹⁴⁷ Robbins S., Judge T. et Tran V. (2014), *Comportements organisationnels*, 16^{ème} édition, Montreuil, Pearson France. P.428

¹¹⁴⁸ Dirks K. et Ferrin D. (2002), Trust in Leadership: Meta-analytic Findings and Implications for Research and Practice, *Journal of Applied Psychology*, 87, 4, 611-628.

¹¹⁴⁹ Casadesus-Masanell R. et Khanna T. (2003), Globalization and trust: theory and evidence from cooperatives, *William Davidson Institute Working Paper*, 592.

Cela semble favoriser ou être l'expression d'une relation de confiance. Comme l'a exprimé Serge Papin¹¹⁵⁰, président de Système U, lors des rencontres du commerce associé de 2012, « ce qui peut donner confiance à cette communauté, c'est la constance, c'est-à-dire faire en sorte que l'on ne change pas de cap tout le temps, que les gens en place restent suffisamment longtemps ». Comme cela a été présenté précédemment, les répondants sont issus de 53 réseaux différents. N'ayant pas accès à l'historique des élus au sein de chaque groupement ni à l'évolution de leur stratégie, il n'est pas possible d'affirmer ou d'infirmer que l'absence de constance contribue à l'absence de significativité de la confiance inter-organisationnelle, dans la relation entre les pairs élus au conseil d'administration et les commerçants coopérateurs et associés, sur l'uniformité du concept. De même, la relation entre la confiance inter-organisationnelle, entre les permanents et les commerçants coopérateurs et associés, sur l'uniformité du concept n'est pas significative. Cette discussion sera globalisée en s'intéressant à la méfiance émise vis-à-vis de la tête de réseau, qu'il s'agisse d'élus au conseil d'administration ou de permanents. Ainsi, le caractère méfiant des coopérateurs envers les décisions prises au sein de la tête de réseau a été relevé. Ceci peut s'expliquer par la peur de la perte de leur indépendance et d'un renforcement de la surveillance^{1151 1152}. À titre d'illustration, le conseil d'administration de Système U souhaitait mettre en place en 2011, un outil informatique commun afin d'harmoniser la politique commerciale et tarifaire de l'enseigne¹¹⁵³. Ce projet a mis dix ans à voir le jour au sein du réseau Système U et nécessité un vote de confiance envers son président qui a mis son mandat en jeu pour cela. Au sein du réseau A, il existe un Intranet mais pas de système de gestion commun. « [c]'est rejeté systématiquement

¹¹⁵⁰ Papin S. (2012), intervention lors des rencontres du commerce associé - Disponible sur <https://www.youtube.com/watch?v=EZYNET0yEaY> (consulté le 3/09/2015).

¹¹⁵¹ Boulay J. et Kalika M. (2007), Big brother is watching you: le rôle des technologies de l'information dans la stratégie de contrôle des réseaux de points de vente franchisés, *Décisions Marketing*, 45, 7-20.

¹¹⁵² Boulay J. (2007), Contrat, technologie, normes : une mesure de l'efficacité comparée et combinée de trois mécanismes de gouvernement des relations de franchise, *23ème Congrès International de l'Association Française de Marketing*, Université de Savoie, 31 mai-1er juin 2007, Aix les Bains.

¹¹⁵³ Management (2011), L'art D'inspirer Confiance, Serge Papin Pdg Du Groupe Systeme U, 187, 6, 52-53.

par l'ensemble des sociétaires » note le sociétaire A1. Le coopérateur A4 complète, « [l]a centrale pouvait directement accéder aux stocks, etc., c'était l'objectif ultime, et de se dire " voilà, le magasin ne passe plus de commandes, il tient juste ses stocks à jour et on envoie les marchandises correspondantes ". [...] il manquait une marge de manœuvre pour l'adaptation à la gérance et à la production locale ». Cet avis diffère selon les réseaux. Ainsi, l'associé B5 témoigne, « je suis content d'aller voir ce qu'ils font pour me dire " je suis moins bon là, donc il faut que je progresse ", je n'ai pas ce côté " houlala, il va voir ce que je fais ". Pas du tout ».

La confiance interpersonnelle entre pairs est significative et a le deuxième coefficient de chemin le plus élevé. Cela peut s'expliquer par le caractère égalitaire des commerçants coopérateurs et associés (« un homme, une voix »). Plus globalement, le processus de confiance semble nécessaire pour permettre aux coopérateurs de collaborer pour atteindre des objectifs communs.

Seule la relation de la forme de confiance interpersonnelle, *a contrario* de la confiance inter-organisationnelle, sur l'uniformité du concept se révèle significative. Abrard et Paché¹¹⁵⁴ n'ont pas distingué ces deux formes de confiance dans leurs travaux, mais ont souligné l'importance de la confiance au sein des groupements de commerce coopératif et associé. Cela corrobore donc leur point de vue selon lequel la confiance doit être davantage prise en compte par les travaux de recherche sur les organisations.

6.1.1.2.2 – Processus de l'implication organisationnelle

Le processus de l'implication organisationnelle est composé de trois dimensions : affective, normative et calculée. Certains auteurs¹¹⁵⁵ y rajoutent une quatrième dimension qui

¹¹⁵⁴ Abrard P. et Paché G. (2009), 9. La gouvernance des formes hybrides, un métissage de contrat et de confiance ? Le cas de la grande distribution alimentaire, in Bernard Baudry et Benjamin Dubrion, *Analyses et transformations de la firme*, Paris, La Découverte « Recherches », 193-213.

¹¹⁵⁵ Durrieu F., Gauzente C. et Roussel P. (2003), Orientation clients perçue par les franchisés et implication organisationnelle : une approche confirmatoire, *Actes du Colloque Étienne Thil*, La Rochelle.

est l'internalisation, caractérisée par la congruence entre les valeurs de l'individu et celles de l'organisation¹¹⁵⁶. Cet aspect a été traité dans le processus de l'enculturation car la notion de valeurs fait partie du concept même de la culture.

Une autre dimension a toutefois été ajoutée. Il s'agit de l'identification qui a été mise en avant par des travaux de recherche^{1157 1158} sur les coopératives de commerçants. Cela a conduit à isoler cette dimension de l'implication affective. La relation entre l'identification et l'uniformité du concept ne s'est pas révélée significative. Cela peut toutefois être bénéfique car si l'identification contribue à renforcer la cohésion, elle peut se révéler néfaste pour l'intégration de nouveaux membres, voire scléroser l'organisation en cas de changement¹¹⁵⁹.

Il reste donc à discuter des trois dimensions d'origine de l'implication organisationnelle. L'implication affective s'est révélée être le troisième construit le plus contributif à l'uniformité du concept. Cette dimension est donc très importante même s'il est possible de discuter de l'évolution de son influence à travers le temps. Comme l'explique A4, il y a « *beaucoup d'affect effectivement. Aujourd'hui, ça s'est un petit peu dégradé parce que plus on grandit, plus on est loin des services d'un point de vue humain* ». Une étude récente a démontré que l'implication affective organisationnelle était une source de performance et contribuait à limiter les comportements opportunistes et les départs de membres d'un réseau de franchise¹¹⁶⁰. L'hypothèse 5.1 est confirmée. Toutefois, cela n'est pas le cas pour les deux autres dimensions.

¹¹⁵⁶ O'Reilly C.A. et Chatman J.J. (1986), Organizational commitment and psychology attachment: the effect of compliance, identification and internalisation on prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 492-499.

¹¹⁵⁷ Stoel L. (2002), Retail cooperatives: group size, group identification, communication frequency and relationship effectiveness, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30, 1, 51-60.

¹¹⁵⁸ McClintock Stoel L. et Sternquist B. (2004), Group identification: The influence of group membership on retail hardware cooperative members, *Journal of Small Business Management*, 42, 2, 155-173.

¹¹⁵⁹ Robbins S., DeCenzo D., Coulter M. et Rüling C.-C. (2014), *Management : L'essentiel des concepts et pratiques*, 9^{ème} édition, Montreuil-sous-Bois, Pearson France.

¹¹⁶⁰ Mignonac K., Vandenberghe C., Perrigot R., El Akremi A et Herrbach O. (2015), A Multi-Study Investigation of Outcomes of Franchisees' Affective Commitment to Their Franchise Organization, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 5, 461-488.

L'implication calculée correspond au coût de départ d'une organisation pour un individu. Le construit de 6 items, au regard des critères de validité et de fiabilité, a dû être réduit à un seul, qui lui-même a été supprimé du fait de sa valeur excessive. Cela peut s'expliquer par l'inadaptation de ce concept à cette forme d'organisation. Comme l'explique Éric Plat, président de la FCA, au regard d'une étude menée par la FCA¹¹⁶¹, un commerçant coopérateur ou associé « reste vingt ans, soit peu ou prou jusqu'à la retraite ». Si un membre de ce type d'organisations s'inscrit jusqu'à la fin de son activité professionnelle, il n'est donc pas étonnant que l'implication calculée ait révélé des difficultés à être mesurée.

Plus surprenant de prime abord, l'implication normative a une influence négative sur l'uniformité du concept. En valeur absolue, le coefficient du chemin est la troisième valeur. Cette dimension correspond à la notion de loyauté ou d'obligation morale à rester membre d'un réseau. En regardant les items composant l'échelle de mesure, il est possible de s'apercevoir que, majoritairement, ils impliquent une obligation (« [j]e ne quitterais pas ma coopérative pour le moment, car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie » pour l'item 4 et « [j]e ressens l'obligation de rester dans ma coopérative » pour l'item 5) ou un sentiment négatif (« [m]ême si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter ma coopérative maintenant » pour l'item 1 et « [j]'éprouverais de la culpabilité si je quittais ma coopérative maintenant » pour l'item 6). De la même manière qu'un contrat peut générer davantage d'effets négatifs que positifs¹¹⁶², l'implication normative, par son caractère contraignant, peut se révéler être une menace pour le caractère indépendant de ces entrepreneurs. Ces derniers ont adhéré à un système coopératif afin de disposer de plus de

¹¹⁶¹ FCA (2016), Les Rencontres du Commerce Coopératif et Associé 2016, Intervention d'Éric Plat.

¹¹⁶² Young L. C. et Wilkinson I. F. (1989), The role of trust and Co-operation in Marketing Channels: A Preliminary Study, *European Journal of Marketing*, 23, 2, 109-122.

liberté et bénéficié du principe de la « porte ouverte »^{1163 1164}, *a contrario* du système de franchise. Il est donc possible de conclure que plus un commerçant coopérateur ou associé se sent libre au sein de son réseau, plus il sera susceptible de respecter le concept.

Un prolongement de cette loyauté peut se retrouver sur la question de la revente du point de vente, mais au moment de la retraite. Comme l'exprime le coopérateur D5 : « *le jour où on le vendra, on vendra à D, on le vendra à quelqu'un de chez D [...]. Faut en vouloir presque à D pour dire « je vends à [un succursaliste] ».* L'adhérent C1 ajoute que « *[v]endre un magasin à l'enseigne concurrente, c'est renier ce que l'on a fait jusque-là* ». Il est question aussi de loyauté des associés d'une enseigne et de l'aide qui peut être apportée par celle-ci. Il s'agirait dans cette optique d'une loyauté réciproque. Pour renforcer les attitudes positives de ses membres, une organisation doit avoir un certain niveau de transparence sur le plan des informations et mieux soutenir ses membres¹¹⁶⁵. Selon le président du réseau D, « *[o]n a des départs de gens qui sont attirés par l'appât du gain pour ailleurs. Mais, il n'y a pas de raison parce que normalement on a un processus de remontée des choses qui font que s'il y avait... en plus, y'a un [associé], c'est très souvent le cas, si un [associé] n'est pas content, etc. il a mon portable. [...] Ce qu'il faut, c'est essayer de désamorcer les choses le plus possible en amont parce que dans un groupement de commerce indépendant, s'il y a un truc qui devient vexatoire, ça s'enkyste. Et là ça peut créer après des vendettas* ».

¹¹⁶³ Krishnaswami O. (1968), The Principles of Co-Operation - a Historical Survey and a Review, *Annals Of Public & Co-Operative Economy*, 39, 4, 587-605.

¹¹⁶⁴ Chamard C., Faivre P., Levan Y. et Philippe J. (2012), La forme coopérative est-elle adaptée au jeune créateur d'entreprise ?, *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 2, 11, 85-96.

¹¹⁶⁵ Barraud-Didier V., Henninger M.-C. et Triboulet P. (2014), La participation des adhérents dans leurs coopératives agricoles : une étude exploratoire du secteur céréalier français, *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 62, 1, 125-148.

6.1.1.2.3 – Processus du contrôle informel

Ce processus de contrôle informel est composé de deux notions, le consensus et le contrôle social. Selon la nationalité du membre, le processus de décision peut varier. Pour Meyer¹¹⁶⁶, en Suède, le consensus est recherché alors qu'en France, le débat et la confrontation apparaissent nécessaires. Au sein des réseaux de commerce coopératif et associé, c'est justement la relation du consensus avec l'uniformité du concept qui se révèle significative à l'inverse du contrôle social, dont la relation avec l'uniformité du concept n'est pas non plus significative dans les deux autres modèles (marque et non-déviations, soit les deux dimensions de l'uniformité du concept).

Le contrôle social correspond aux pressions sociales. Le poids factoriel des items s'est avéré insuffisant pour les pressions sociales très fortes. Quatre indicateurs ont donc été supprimés. Il s'agit des éléments impliquant un contrôle social « virulent » avec les éléments suivants : « Les coopérateurs de mon réseau » 1) « ont essayé de me faire sentir coupable de ne pas avoir mis en place le dernier concept » ; 2) « ont fait pression sur moi pour mettre en place le dernier concept » ; 3) « m'ont ridiculisé(e), et m'ont fait me sentir mal » ; 4) « m'ont comparé(e) à des personnes qui étaient incapables de faire évoluer leur point de vente ». Il est probable que des coopérateurs ayant subi de tels agissements aient quitté leur réseau ou qu'ils soient minoritaires parmi les répondants. Toutefois, il peut aussi s'agir d'un biais social selon lequel il est difficile de mettre en cause son réseau, par loyauté ou par peur d'être identifié au regard des réponses données ou d'un éventuel *tracking* des E-mails envoyés (tel que le permet le logiciel d'administration du questionnaire Questionpro). Dans tous les cas, il convient de constater que l'échelle utilisée n'intègre pas la dimension de confrontation directe, voire conflictuelle. L'associé B5 explique, « *[s]i jamais moi, je faisais quelque chose qui ne*

¹¹⁶⁶ Meyer E. (2010), The Four Keys to Success with Virtual Teams - Disponible sur <http://www.forbes.com/2010/08/19/virtual-teams-meetings-leadership-managing-cooperation.html> (consulté le 5 septembre 2014).

convenait pas à mes collègues, ils sauraient me le dire, je rectifierais et puis du coup on aurait peut-être une stratégie un peu différente au niveau [de son domaine de responsabilité technique] ». Le coopérateur C7 confirme, « il y a cette ramification, on travaille souvent en binôme mais voilà tu as toujours un adhérent qui est responsable de la décision, qui sait les incidents que ça va créer théoriquement dans les magasins, que si ce n'est pas une bonne décision, c'est lui qui va en prendre plein la figure par les copains, parce qu'on sait se dire les choses. On n'est pas tendre entre nous. Cette influence n'a donc qu'un impact à court terme ».

Il est possible de s'interroger sur l'intérêt de compléter cette échelle par une autre sur les conflits sociaux. Comme l'exprime l'associé B1, « [l]e conflit pour le conflit et l'opposition systématique, pour moi, ça [ne] sert à rien ». De plus, cette posture conflictuelle peut très rapidement évoluer. Selon le sociétaire A5, « [c]'est bizarre parce qu'il y a trois ans j'étais plutôt dans une ligne frontiste. Mais ça c'est intéressant dans le sens de l'intégration de la coopérative, le fait de s'impliquer dans les commissions, d'aller plus dans les réunions, d'essayer de mieux comprendre les dossiers, de plus faire les compte-rendu du CA et tout, plutôt que de s'arrêter à son petit magasin, on essaie de comprendre et de prendre de la hauteur et de comprendre la vision enseigne et la vision moyen-long terme et du coup ça permet d'édulcorer, de mieux comprendre, d'être plus dans la construction ». Au regard des verbatims ci-dessus, il est là encore complexe de faire un lien direct entre l'impact des conflits sur le respect du concept pour l'ensemble des coopérateurs. Enfin, les pressions sociales peuvent être très relatives. L'adhérent C7 illustre : « des gens vont ouvrir un [point de vente] en disant “ moi je vais faire mieux et je prends mon concept ”. Et on le laisse faire. On gueule un peu au niveau national “ tu as tort, tu vas encore refaire le concept ” mais on le laisse faire. Alors, soit il a raison et ça permet quelques années après de dire “ tiens je change le concept, il faut que je le modernise ” et on s'aperçoit qu'on prend quelques idées sur celui qui a fait tout seul [et qui

sortait donc du concept d'origine] ». La simple mesure du contrôle social semble donc justifiée mais n'est pas significative.

Le consensus s'est révélé significatif. Cette dimension démocratique s'explique avec le principe de l'égalité « un homme, une voix ». Sa contribution est peu importante et peut s'expliquer par l'intérêt relatif ou biaisé concernant l'issue du vote. Comme l'explique le sociétaire A5, « *des fois on vote pour voter ou pour donner le sentiment qu'on a donné notre voix* ». Le consensus peut aussi être facilité par la performance économique d'un réseau. Selon le président du réseau A, « *on a eu la chance et on peut en avoir quand on prend des décisions comme ça, on a eu des années bonnes derrière, comme le commerce va plutôt bien, on fait de la croissance, les magasins sont en bonne santé économique et d'un coup ça apaise sérieusement les inquiétudes prémonitoires qui nous avaient valu tous les compliments de la terre qu'on avait pu entendre lors de ces réunions. Donc, c'est bien. C'est un dossier qui est derrière. Là, depuis deux ans on n'en entend plus parler ou de temps en temps sur le ton de l'humour* ». L'issue du vote et donc la recherche d'une majorité, peut aussi être orientée par des courants de coopérateurs ayant une forte influence selon leur ancienneté, leur statut dans les instances politiques, leur connaissance de la problématique, le nombre de filleuls, etc. Selon le coopérateur C5, « *[p]ar expérience, par relation, par compétence des collègues, on écoute et petit à petit, vous engrangez de l'expérience, de l'autorité et après vous êtes reconnu si vous ne faites pas faire de [bêtises] aux collègues. Et ils ne vous ratent pas les collègues, que vous soyez président ou pas président* ». L'influence de certains dans les décisions peut ainsi être forte et diminuer l'intérêt du vote et donc la contribution même de la notion de consensus. Cela sera discuté en abordant la variable modératrice du statut (6.1.2.2).

6.1.1.3 – Processus mixtes

6.1.1.3.1 – Processus de solidarité

Comme expliqué en entretien par le président de l'enseigne D, « *la solidarité est aussi obligée parce que le groupement, la coopérative, c'est quoi ? C'est un groupement de moyens, les entreprises sont individuelles. Après nous [le réseau], qu'est-ce qu'on est [sans solidarité] ?* » Par solidarité, il est possible de comprendre « [u]n pour tous, tous pour un », célèbre expression des Mousquetaires d'Alexandre Dumas, nom choisi par le groupement des Mousquetaires dont fait partie Intermarché. En l'occurrence, l'influence de la solidarité sur l'uniformité du concept est significative mais relativement faible et avec une valeur négative.

L'impact de la solidarité sur l'uniformité du concept est donc faible. Elle peut être au moins partiellement mise à mal par certains comportements de coopérateurs. D'après l'un d'entre eux, le partage des fournisseurs locaux n'est pas systématique en raison d'avantages économiques liés à des services rendus. Tel fournisseur « *vient passer les commandes, il me fait la mise en rayon, et me reprend les invendus* » avoue le coopérateur B4. Sur le plan de la solidarité technique, certains membres préfèrent agir par eux-mêmes ou avec certains collègues car selon le sociétaire A1, « *si on lui [la coopérative] demande de plus en plus de services, on sait qu'on va avoir un coût politique ou une cotisation qui va être élevée* ». Enfin, certains coopérateurs s'impliquent plus ou moins dans la vie organisationnelle. L'adhérent B3 précise qu'il limite ses remontées et ses critiques, en particulier, afin d'éviter d'effectuer un temps partagé « *parce sinon, ils vont me dire : " t'as qu'à venir nous aider "*. *Voilà, on est bien obligés* ».

Concernant le signe négatif de l'influence de la solidarité sur l'uniformité du concept, cela peut probablement s'expliquer par l'échelle en tant que telle qui n'inclut qu'une partie du

concept de la solidarité. Comme l'écrit Serge Papin¹¹⁶⁷, « chacun cherche à concilier ses désirs personnels et son besoin d'appartenir à une communauté, d'échanger, de dialoguer, de partager. Or, le modèle coopératif propose cette double conciliation de l'intérêt individuel et d'un destin collectif ». L'associé B1 témoigne, « *l'idée c'est qu'on travaille d'abord pour le groupe mais ce n'est pas à fonds perdus, non plus. Pas que financièrement mais dans les prises de décision, qu'on ne dise pas " bon on prend une décision ". Il faut qu'elle soit réfléchie parce qu'on prend la décision pour la collectivité mais si on la prend, on sait qu'on suppose à titre personnel [que] quand on va revenir en fin de semaine chez nous, c'est une bonne décision pour le groupe globalement. Donc, à titre individuel* ». Or, l'échelle sur la solidarité est axée sur l'intérêt collectif et ne comprend pas la réciprocité à titre individuel. Ce processus de solidarité apparaît comme un élément conséquent en termes de développement dans le chapitre 3 de cette thèse et aurait mérité le développement d'une échelle spécifique afin de mieux refléter la complexité de cette notion. En l'occurrence, le construit est trop orienté sur l'intérêt collectif (« les besoins de l'ensemble du réseau devraient être prioritaires » pour l'item 1) ou sur le fait d'accepter « les décisions prises au sein du réseau même quand ils ont des opinions différentes » pour l'item 2. Ces deux items sur trois représentent une sorte d'amoindrissement de la liberté individuelle. Or, comme cela a été précédemment examiné, les membres d'un réseau restent méfiants par rapport aux structures centrales. Il est donc possible d'interpréter le signe de ce processus de la manière suivante : moins l'intérêt collectif prend en compte l'intérêt individuel, moins le concept sera respecté. A contrario, plus l'intérêt individuel, ou plutôt un équilibre entre les intérêts individuels et collectifs, sera respecté, plus le concept sera respecté. Cela conforte l'idée selon laquelle, plus un indépendant (franchisé ou coopérateur) est contraint (par un contrat ou des normes sociales), plus il sera méfiant¹¹⁶⁸.

¹¹⁶⁷ Papin S. (2012), *Pour un nouveau pacte alimentaire*, Paris, Cherche Midi. P.24

¹¹⁶⁸ Ring P.S. et Van de Ven A.H. (1994), Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationship, *Academy of Management Review*, 19, 90-118.

6.1.1.3.2 – Processus de mimétisme

Le mimétisme est un processus mixte important au sein des coopératives permettant de répliquer le concept et revêt un caractère significatif. Deux indicateurs ont dû être supprimés du construit : l'un sur le bénéfice attribué à l'adoption du concept et l'autre sur la perception favorable par les fournisseurs. Sur ce dernier, aucun impact des fournisseurs sur l'uniformité du concept n'avait émergé dans cette étude de cas, comme cela peut l'être dans d'autres enseignes. Cela atteste de l'expérience professionnelle de l'auteur ayant passé deux années au sein de Danone, avec la présence des produits et un merchandising associé qui étaient toujours beaucoup plus aléatoires chez les « indépendants ». Les deux indicateurs conservés relèvent de la perception favorable par les autres membres du réseau et les clients qui exercent donc des pressions au mimétisme et contribuent ainsi à l'uniformité du concept. Selon le coopérateur C2, « *[l]a grande patronne de notre fonctionnement, c'est Mme " Michu " qui rentre dans le magasin avec son caddie. C'est elle ou c'est lui qui fait qu'on fasse en sorte qu'on va plutôt s'orienter de telle manière. C'est le consommateur. On adapte complètement nos outils de travail que ce soit au niveau régional ou au niveau national, ou même au niveau local à la volonté, au besoin du consommateur* ». L'impact des pressions au mimétisme peut cependant être nuancé sur le plan des pairs selon les réseaux. Comme l'explique le sociétaire A5, « *[il n'y] a pas cette culture-là du chiffre ou de l'émulation interne* ».

L'impact de ce processus peut enfin être discuté au regard de la source d'inspiration. Comme le note le coopérateur D1, « *[j]e peux reprendre les bonnes idées des autres, que je crois bonnes mais qui ne le sont pas forcément* ». Toutefois, si la source d'inspiration n'est pas pertinente ou si ces pratiques sont mauvaises, alors l'imitation pourrait se révéler pénalisante

pour les autres points de vente. Le *benchmarking* interne doit donc s'appuyer sur une véritable démarche méthodologique¹¹⁶⁹.

6.1.1.3.3 – Processus d'enculturation

Le processus d'enculturation a été mesuré à l'aide de quatre échelles mesurant le comportement lié au langage, la connaissance culturelle-sociopolitique, la fierté et les liens au sein du groupe culturel (composé des coopérateurs) ainsi que l'internalisation des valeurs. Trois de ces quatre dimensions ont une influence significative sur l'uniformité du concept. L'internalisation des valeurs est la dimension la plus significative sur l'uniformité du concept de l'ensemble des construits étudiés. Seule l'influence du construit « fierté et liens au sein du groupe culturel » sur l'uniformité du concept ne s'est pas avérée significative. Il semblerait que les questions ne correspondent pas à une situation où l'éloignement géographique des points de vente entre eux est généralement important sachant que quatre des items mesurés correspondent à la fréquentation des membres entre eux. Par ailleurs, comme le note le coopérateur A5, « *[o]n manque de symboles d'appartenance ou de fierté du réseau* ». Ce sociétaire complète, « *on n'a pas cette culture d'enseigne, culture de la performance, culture des valeurs [..]. Après c'est lié aussi au format atypique [du réseau A]. On est tellement différent que cela en devient presque choquant. [...] Je le vois par rapport aux gens qui rentrent dans le réseau, ils attendent vraiment beaucoup plus du réseau en terme d'image* ». Ces éléments semblent toutefois très variables selon les réseaux. La question des liens est aussi complexe. Pour permettre la diffusion de la culture d'une organisation, les outils de communication apparaissent nécessaires surtout lorsque les coopérateurs sont très éloignés entre eux. Comme l'exprime le président du réseau D, « *c'est très difficile parce qu'il y a beaucoup de dilution. On s'aperçoit que pour faire passer un message, ce n'est pas si simple que ça* ». Il ajoute « *[p]ar exemple là, j'ai fait pour les vœux*

¹¹⁶⁹ Perrigot R. (2009), Franchise et efficience : application de la méthode DEA aux hôtels franchisés et succursalistes d'un réseau mixte, *Management & Avenir*, 2, 22, 188-205.

un message qui me paraissait important sur l'alliance. J'aurais voulu que tout le monde l'entende. Je fais une vidéo, elle est disponible sur ... Pour l'instant [il n'y] en a que 263 qui l'ont ouvert. J'ai relancé sur un message, oui parce que les [coopérateurs] ils ne l'ont pas ouvert. [Il] faut relancer, on envoie des mails, on envoie des SMS... C'est dingue mais quand vous voulez toucher 1 000 personnes avec le même message, ce n'est pas aussi simple que ça dans un groupe d'indépendants ». De manière complémentaire, le sociétaire A5 note, « [o]n sait que notre président intervient beaucoup dans la presse mais s'il intervient à la radio on n'a pas le lien par exemple ou s'il intervient dans un journal, on ne va pas le savoir ».

Le fait de recruter des coopérateurs compatibles avec la culture du réseau semble être une source de performance. Toutefois, comme l'explique A4 « [i]ls ont mis plein de monde en refus et il y a une fuite vers la concurrence, ça c'est clair. Là ils sont en train de revoir à la baisse leurs exigences. C'est trop long, il faut être rapide pour mailler le territoire. Il y a eu des cas concrets qui ont été refusés qui sont maintenant des leaders dans leur ville et qui auraient pu passer en tant que [point de vente] A ». Ce niveau de sélectivité peut ainsi porter atteinte au premier défi de Bradach¹¹⁷⁰, celui de la « croissance du nombre de points de ventes » au sein d'un réseau. Dans ce cas, le fait de vouloir renforcer l'uniformité du concept via l'enculturation peut mettre en cause un autre défi alors que tous sont nécessaires au développement et à la survie d'un réseau de points de vente¹¹⁷¹. Cela conduit donc à une expansion du réseau beaucoup plus lente que d'autres réseaux au concept plus rigide et donc plus procédurier¹¹⁷².

La culture organisationnelle est prioritaire pour certains présidents de réseaux coopératifs. Ainsi, Serge Papin¹¹⁷³, président de Système U, écrit : « [p]lus la culture d'une

¹¹⁷⁰ Bradach J. L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.

¹¹⁷¹ Bradach J. L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.

¹¹⁷² Streed O. J. et Cliquet G. (2013), Maintaining brand uniformity in retail networks: The case of franchised quick-service-restaurant chains, *Journal of Marketing Trends*, 2, 17-24.

¹¹⁷³ Papin S. (2014), *Et maintenant, on fait quoi ? Regards d'un entrepreneur*, Paris, Cherche Midi. P.91

entreprise est forte, claire et définie, plus ses salariés sont motivés. Et mieux l'entreprise peut réussir. Il existe une corrélation entre la force d'une culture d'entreprise et ses résultats mis en partage ». Comme l'exprime le président du réseau D, « *il faut essayer d'emmener le plus grand nombre sur ces valeurs-là. D'ailleurs on s'aperçoit souvent que ceux qui ont la meilleure politique sociale, la meilleure politique tarifaire, ceux qui ont le magasin le plus moderne, ceux, en gros, qui font bien les choses globalement, ce sont aussi les magasins qui gagnent le plus d'argent. Alors que ceux qui tirent tout par le bas voulant gagner un petit peu plus sont beaucoup moins performants parce qu'en fait l'argent dans ce métier, on le gagne par la croissance et par la part de marché que l'on a sur le pays. Plus un magasin est capable d'offrir cette modernité, ce lien social et ce bien-être à ses collaborateurs, etc., plus il va vite, plus il prend sur ses concurrents. C'est aussi un avantage de compétitivité* ». L'enculturation est donc un enjeu majeur à prendre en compte pour faire face au défi de l'uniformité du concept et être génératrice d'autres sources de performances.

6.1.2 – Variables modératrices

Afin de discuter des variables modératrices, celles qui sont mesurées à l'aide d'une échelle issue de travaux académiques seront distinguées de celles considérées comme des variables de contrôle.

6.1.2.1 – Variables modératrices mesurées à l'aide d'échelles issues de travaux académiques

Selon l'hypothèse émise, la centralisation aurait dû accentuer le respect du concept. Toutefois aucune valeur p sur la différence du coefficient de chemin entre les deux groupes formés ne s'est avérée significative. La perception de la centralisation peut être liée au réseau¹¹⁷⁴ en tant que tel, mais aussi liée à l'individu. L'écart-type des réponses a donc été

¹¹⁷⁴ Pederzoli D. (2008), The internationalisation of voluntary groups: an exploratory analysis of selected value chain aspects, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15, 2, 118-126.

étudié. Sur le plan global, l'écart-type est de 10,70. Sur le plan des réseaux, seuls les écarts-types des réseaux ayant plus de quatre répondants ont été calculés. Le tableau 6.1 permet de constater que le réseau X5 a un écart-type de 4,08 lorsque celui de X11 est de 18,03. La perception de la centralisation ou de la décentralisation semble donc très relative selon les individus au sein de chaque réseau.

Enseigne	Écart-type
X1	6,68
X2	10,26
X3	7,56
X4	9,09
X5	4,08
X6	15,12
X7	12,62
X8	7,62
X9	5,37
X10	10,92
X11	18,03
X12	11,69
X13	9,39
X14	7,20
X15	12,86
X16	5,43
X17	6,65
X18	5,74
X19	17,61
X20	11,58
X21	7,27

Tableau 6.1 - Écart-type des réponses sur la centralisation de réseaux ayant plus de 4 répondants

Il a été constaté que l'identification se trouve renforcée par la perception d'une concurrence^{1175 1176}. Pettigrew¹¹⁷⁷ parle d'« erreur ultime d'attribution », c'est-à-dire de la tendance à critiquer un groupe différent du sien tout en ayant de fortes similitudes. En l'occurrence, la notion d'identification a été mesurée à l'aide d'un construit spécifique non significatif et au sein de la notion d'implication affective, sur laquelle la concurrence n'a pas d'effet modérateur. Surmonter ce défi de l'uniformité du concept permet de survivre et donc de faire face à la concurrence. Sur le plan de l'intensité concurrentielle, les items ont été analysés chacun leur tour plutôt qu'en tant que construit global, en raison d'un problème de validité et de fiabilité de celui-ci (voir chapitre 5). L'« intensité concurrentielle du secteur d'activité » a un effet modérateur positif et un autre négatif sur le chemin entre la solidarité et l'uniformité. Ce double signe peut s'expliquer par le fait que la variable latente « solidarité » a, elle-même, une contribution négative sur l'uniformité. L'« intensité concurrentielle des prix » a un effet modérateur positif entre la confiance interpersonnelle entre pairs et l'uniformité. Il a été constaté que les réseaux demandent souvent à leurs membres d'afficher un niveau de prix, en fonction d'indices. La concurrence accentue donc le fait de faire confiance à ses pairs pour qu'ils « jouent le jeu » et ainsi contribuer à l'uniformité du concept.

La troisième et dernière variable modératrice mesurée à l'aide d'une échelle issue de la littérature est celle de l'orientation stratégique. En effet, selon Bradach^{1178 1179}, quatre défis sont nécessaires pour qu'un réseau survive et se développe. Toutefois, chacun d'entre eux n'est pas considéré pour être au même niveau de priorités selon les organisations¹¹⁸⁰. Le tableau 6.2

¹¹⁷⁵ Ashforth B. E. et Mael F. (1989), Social Identity Theory and the Organization, *Academy of Management Review*, 14, 1, 20-39.

¹¹⁷⁶ Deschamps J.-C. et Moliner P. (2012), L'identité en psychologie sociale des processus identitaires aux représentations sociales, 2^{ème} édition, Paris, Éditions Armand Colin.

¹¹⁷⁷ Pettigrew T. F. (1979), The ultimate attribution error : Extending Allport's cognitive analysis of prejudice, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 5, 461-576.

¹¹⁷⁸ Bradach J.L. (1997), Using the plural form in the management of retail chains, *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303.

¹¹⁷⁹ Bradach J.-L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.

¹¹⁸⁰ Meiseberg B. (2013), The Prevalence and Performance Impact of Synergies in the Plural Form, *Managerial & Decision Economics*, 34, 3-5, 140-160. P.142.

permet de constater que l'uniformité du concept (défi 2) est, selon les répondants, le deuxième défi le plus important, en tant que priorité numéro 1. Si l'on se focalise sur les scores des deux défis qui leur semblent les plus importants, voire les trois, le cumul le plus fort est à chaque fois en faveur du défi de l'uniformité du concept. Cela souligne l'importance de ce défi pour l'ensemble des répondants. La priorisation de ce défi modère trois relations : l'implication organisationnelle affective, l'implication organisationnelle normative et l'internalisation des valeurs. Dans les deux premiers cas, la modération a une influence négative pour l'un des deux groupes et positive pour l'autre. Le fait de prioriser l'uniformité du concept renforce donc une forme d'implication organisationnelle au détriment de l'autre. Enfin, l'internalisation des valeurs est renforcée positivement par la prise en considération de ce défi. Cette variable exogène, qui a déjà la plus grande influence pour générer de l'uniformité, se trouve donc renforcée.

Niveau de priorité accordé à chaque défi	Défi 1	Défi 2	Défi 3	Défi 4
	Expansion géographique du réseau de points de vente	Protection de la marque et l'homogénéité du réseau	Compétitivité et réactivité locale	Évolution du concept de produit/service et l'adaptation globale du système
1	58	60	84	43
2	55	77	50	63
3	46	67	58	74
4	86	41	53	65

Tableau 6.2 - Niveau de priorisation des défis de Bradach^{1181 1182}

6.1.2.2 – Variables modératrices dites de contrôle

De nombreuses variables modératrices testées n'ont majoritairement pas d'effet significatif entre les variables exogènes et l'uniformité du concept ou elles n'ont d'influence que sur un seul des deux groupes testés, voire sur aucun (cas de la variable « âge »).

¹¹⁸¹ Bradach J.L. (1997), Using the plural form in the management of retail chains, *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303.

¹¹⁸² Bradach J.-L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.

Sur le plan du statut de membre, il est apparu que dans 22 des 31 des enseignes pour lesquelles au moins deux adhérents ont répondu au questionnaire, il coexiste à la fois des commerçants coopérateurs et des commerçants associés. Par exemple, au sein du groupement des Mousquetaires, il existe une différence de statut entre ceux qui possèdent des parts du groupement et les autres membres. Comme l'explique un associé Intermarché interrogé dans la phase qualitative, « *on a quelques infos, un petit peu en primeur* », puis il minimise les différences entre les deux statuts, même si « *pour être patron d'une entité, il faut être associé* ». Toutefois, cette particularité ne semblait pas être présente au sein des autres réseaux selon les différentes sources d'informations collectées. Il a donc été décidé de recontacter les répondants ayant indiqué leur E-mail, à la fin du questionnaire, afin de savoir si cette coexistence de double statut existait ou s'il s'agissait d'une difficulté à se qualifier. Voici la formulation retenue pour l'E-mail : « À la question, “ êtes-vous un commerçant coopérateur (dont la structure centrale est une Société Anonyme Coopérative de Commerçants à capital variable) ou un commerçant associé (votre fonctionnement est similaire ou proche des coopératives sans en avoir le statut juridique) ”, des personnes de mêmes réseaux ont répondu indifféremment l'un ou l'autre. La question est donc la suivante : existe-t-il 2 types (ou plus) de statuts de membre du réseau (hors salariés) au sein de votre réseau avec des droits et devoirs différents SVP ? ». 182 E-mails ont été envoyés pour lesquels 45 réponses ont pu être recueillies. Il semblerait que ce double statut soit présent au sein de six enseignes différentes. En dépit de la demande de commentaire, seuls deux réponses détaillées ont pu être obtenues dont celle-ci : « *il y a les adhérents qui détiennent des parts sociales du groupement [dont je fais partie], et les affiliés qui n'en ont pas et n'ont pas accès à tous les services du groupement* ».

La question du double statut semble minoritaire au sein des réseaux de commerce coopératif et associé. Elle a été sous-estimée jusqu'à présent par les différentes sources sur cette forme organisationnelle. Il serait donc intéressant de mieux étudier cette coexistence d'un

double statut, dont l'importance n'est pas pour autant attestée. Ceci s'explique par de nouvelles réponses divergentes au sein des réseaux interrogés. Sur les six réseaux ayant indiqué un double statut, il y a des réponses contradictoires entre les répondants de quatre groupements et les deux réseaux, sans réponse contradictoire n'ont fait l'objet que d'une seule réponse. La question du statut de membre a un effet modérateur uniquement sur les commerçants associés. Toutefois, après un échange téléphonique avec l'un des fondateurs d'un réseau coopératif, il est apparu qu'un répondant s'était désigné en tant que commerçant associé, alors qu'il n'y a qu'un seul et unique statut au sein de son réseau, celui de coopérateur. Cela démontre la difficulté pour les membres de cette forme organisationnelle à se qualifier. Dans le questionnaire initial, certains ont ajouté un commentaire : « commerçant indépendant appartenant à un réseau », « commerçant non associé adhérent à un groupement », « commerçante indépendante », « franchisé indépendant », « gérant SARL indépendante membre réseau coopératif », « hôtelier indépendant membre du réseau [untel] et à ce titre membre de l'Association et de la coopérative », etc. Il y a donc eu des erreurs ou des approximations dans les réponses à cette question du statut et certains se caractérisent par rapport à leur activité de gérant et non de membre d'un groupement. Le caractère modérateur significatif de seulement un des groupes peut donc être mis en doute au regard de ces éléments.

De manière complémentaire, un répondant dont le réseau n'a pas de double statut en a profité pour signifier la question de statut informel : *« si votre question est combien de statuts, officiellement c'est évidemment un seul sur le papier ; un coopérateur une voix, mais en fait il y a bien toute une hiérarchie occulte selon le poids économique de l'adhérent au système, selon les responsabilités assumées, l'influence dans le groupe, la proximité avec les dirigeants, les officiels et autres infiltrés par intérêts. C'est comme en politique »*. La question peut donc se poser de savoir si la présence d'un double statut est formelle ou informelle comme ce coopérateur l'évoque.

D'autres résultats non significatifs peuvent aussi sembler étonnants. L'étude du caractère modérateur du « statut politique au sein du réseau » révèle un caractère significatif sur deux chemins mais sans que ce soit le cas pour les deux groupes. Ceci est surprenant dans la mesure où certains répondants de la phase exploratoire qualitative avaient parlé de l'exemplarité des élus dans la mise en place des concepts. De même, le « parrainage/tutorat » n'a de rôle modérateur que pour un seul groupe. La transmission du savoir-faire informel étant organisée autour de ce système, ce résultat semble étonnant. La vie sociale caractérisée par le « nombre de réunions par an » n'a d'effet modérateur que sur deux chemins et un seul des deux groupes étudiés à chaque fois. Les réunions étant une occasion de transmettre des informations et les nouveaux concepts, voire de les voter, ce résultat n'était pas attendu.

Il n'y a pas non plus d'effet modérateur de l'« appartenance du foncier ». Cela tient probablement à la répartition des groupes qui n'a pu être effectuée qu'en opposant les propriétaires aux locataires dépendants d'un propriétaire sans lien avec le réseau (voir chapitre 5). Lors de la phase qualitative, il a été vérifié que le foncier de certains points de vente était la propriété de la tête de réseau. De ce fait, il aurait été intéressant d'examiner cet effet modérateur. En effet, les pressions au conformisme et la bonne gestion du point de vente peuvent être supposées plus fortes dans la mesure où le coopérateur dépend de ses pairs. Malheureusement, ce traitement n'a pu être effectué car peu de répondants sont concernés par cette modalité (15).

Trois autres variables modératrices ont un effet significatif. L'« ancienneté du réseau » génère plus de confiance entre pairs pour atteindre l'uniformité. Cela peut s'expliquer par le fait que le réseau ait réussi à se développer et à survivre par les pairs et qu'il est donc plus facile de leur faire confiance dans la mesure où le succès est attesté. L'« ancienneté de la marque enseigne », tout comme le « chiffre d'affaires » ont des effets modérateurs sur la relation d'influence du comportement enculturel lié au langage sur l'uniformité du concept. En l'occurrence, plus la marque est ancienne et/ou le réseau prospère (plus de 500 millions d'Euros

de chiffre d'affaires), plus le comportement lié au langage est impactant sur l'uniformité du concept. Cela pourrait peut-être s'expliquer par le grand nombre d'années passées à mettre en place un langage commun et son importance au regard des enjeux économiques afin d'être plus précis et plus performants. À l'inverse, l'effet modérateur a une influence négative sur l'uniformité du concept.

Les autres variables modératrices, issues de caractéristiques dites de contrôle, n'apportent pas de développement particulier ; il s'agit des variables : « ancienneté au sein du réseau », « sexe », « surface de vente », « salariés à temps plein », « salariés à temps partiel », « population de la zone d'implantation », « nombre de points de vente au sein du réseau », « nombre de coopérateurs/commerçants associés au sein du réseau » et « âge » du répondant.

6.1.3 – Discussion globale sur les résultats

La question de la nature des organisations de commerce coopératif et associé et l'implication de ses membres impliquent une double discussion plus globale.

6.1.3.1 – Notion de réseau et de chaîne

Les groupements de commerce associé et coopératif sont présentés comme des réseaux de points de vente. Selon Abrard et Paché¹¹⁸³ à partir des travaux de Zentes et Swoboda¹¹⁸⁴, cette forme organisationnelle peut être considérée comme une forme réticulaire. Cela permet ainsi de générer une dynamique globale et non une simple addition de points de vente¹¹⁸⁵. Les processus relevés témoignent de cette dynamique et des synergies opérées au sein d'une

¹¹⁸³ Abrard P. et Paché G. (2009), 9. La gouvernance des formes hybrides, un métissage de contrat et de confiance ? Le cas de la grande distribution alimentaire, in Bernard Baudry et Benjamin Dubrion, *Analyses et transformations de la firme*, Paris, La Découverte « Recherches », 193-213.

¹¹⁸⁴ Zentes J. et Swoboda B. (2000), Allied groups on the road to complex networks, *Technology in Society*, 22, 1, 133-150.

¹¹⁸⁵ Rulence D. (2003), Gestion des réseaux de points de vente : l'importance de la dimension spatiale, *Recherche et Applications en Marketing*, 18, 3, 65-80.

organisation de commerce coopératif ou associé. Toutefois, comme au sein d'une chaîne, un maillon ou point de vente, peut mettre en difficulté le système¹¹⁸⁶. Selon le président du réseau A, « *c'est une chaîne solidaire, une chaîne en interdépendance positive. [...] Il faut que tous les maillons soient actifs et en bonne santé pour que la chaîne tienne et que le réseau fonctionne. Le réseau au sens complet, le réseau d'acteurs* ». C7 illustre, « *des fois ça va nous arriver d'être obligés de dire à un adhérent " écoute là, va falloir que tu rendes les clefs parce qu'on ne va quand même pas payer pour toi, tout le temps". C'est la seule limite à l'indépendance que nous avons* ». Il ajoute que depuis qu'il est coopérateur, c'est-à-dire plus de vingt-cinq ans, « *dans ma région à moi, ça a dû arriver deux fois* ».

Les évolutions législatives, telles que le projet de loi Macron, peuvent eux aussi mettre en cause certains maillons de la chaîne dans la mesure où les membres de l'organisation auraient pu quitter celle-ci plus librement que cela n'est prévu. Le président du réseau C réagit : « *quand vous coupez les cheveux autour de la tête de [tel ou tel succursaliste], vous coupez des cheveux mais vous ne touchez pas la tête. La loi Macron appliquée à une coopérative comme [le réseau C], quand vous coupez les cheveux, vous coupez la tête parce que c'est la même. [...] [I]l faut renforcer les coopératives, pas n'importe comment mais, c'est parce que vous renforcez l'outil collectif que vous permettez à chacun, à chaque copropriétaire, chaque cosociétaire d'en être satisfait* ».

Les groupements de commerce associé et coopératif semblent être un système mixant les forces du réseau et les faiblesses de la chaîne, et constituant ainsi une « chaîne réticulaire ». L'usage des termes « réseau » ou « chaîne » peut ainsi être employé indifféremment même si la notion de réseau peut être privilégiée car elle reflète mieux la multitude des membres composant cette organisation et la question des synergies.

¹¹⁸⁶ Cliquet G., Fady A., Basset G. (2006), Management de la distribution, 2^{ème} édition, Paris, Dunod.

6.1.3.2 – Implication et représentativité au sein du réseau

L'implication individuelle dépend de l'image que le membre se fait du groupe¹¹⁸⁷. Si celle-ci est positive, l'individu aura tendance à être plus efficace et à s'investir davantage dans la vie du groupe. L'implication n'est pas toujours obligatoire ou recommandée dans les premiers mois ou années d'un coopérateur au sein d'un réseau coopératif ou associé. Selon le coopérateur A1, « *on s'est aperçu que c'était une erreur pour les nouveaux sociétaires, parce que d'entrée, ils se décalent du politique et de l'intérêt du réseau et de travailler en commun* ». La question de l'implication est fondamentale et peut amener à développer de nouveaux mécanismes. En l'occurrence, le réseau A a développé le système de parrainage pour accompagner le nouveau coopérateur.

Si jamais les coopérateurs délaissent leurs responsabilités « dans ce cas-là, il est clair que c'est plus les permanents qui vont être aux manettes pour orienter la vie de leur groupement même s'ils font valider ce qu'ils ont préconisé au cours de l'assemblée générale » note Leroyer¹¹⁸⁸. La forme organisationnelle pourrait alors se rapprocher d'un système de franchise. L'associé B1 note, « *faut-il mieux mettre un associé qui est incompétent ou (une personne) qui n'est pas associé(e) qui est compétent(e) ?* ». D'ailleurs, des conflits peuvent surgir entre le président du conseil d'administration et le directeur général, garant de la compétence technique, qui peut bénéficier paradoxalement du soutien favorable des différentes instances¹¹⁸⁹.

Un autre risque de la baisse de l'implication peut venir de l'appropriation du pouvoir d'un petit groupe. Selon le coopérateur B5, « *[o]n a plusieurs strates. On a une strate, on va dire, pour tous les jours où on a un conseil d'administration en poupée gigogne avec des*

¹¹⁸⁷ Karau R. et Williams N. C. (1993), Social Loafing: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integral, *Journal of Personality and Social Personality*, 65, 4.

¹¹⁸⁸ Leroyer J. (2010), Intervention lors de la conférence du salon des entrepreneurs *Ils ont réussi dans la franchise et le commerce associé !* - Disponible sur <http://www.salondesentrepreneurs.com/paris/podcasts/video/ils-ont-reussi-dans-la-franchise-et-le-commerce-associe-122/> (consulté le 30 octobre 2014).

¹¹⁸⁹ Detilleux J.-C. (2014), La gouvernance dans le monde associatif et coopératif, *Gazette du Palais*, 240, 64-70.

conseils d'administration qui prennent des responsabilités plus ou moins étendues. En face de ça, on a (nom de la commission), donc qui elle s'occupe de l'humain, aussi bien pour savoir si les règles sont bien respectées, s'il n'y a pas de "dictateur", aussi bien dans l'affectation des magasins que dans la prise de pouvoir sur un tiers, que dans les décisions qui peuvent être prises, tout ce qui est humain ». Le président de C se dit « être le fédérateur des hommes, de faire de la maïeutique, de faire accoucher. Ce n'est surtout pas me substituer à la décision, ce serait une erreur chez les indépendants ». Il ajoute : « mon rôle, c'est de s'assurer en permanence en posant les questions ou en ouvrant les chantiers, de ce que l'intérêt particulier de celui qui crée l'entreprise serve et nourrisse bien la collectivité et des apports dont il bénéficie et de faire en sorte que contrairement à la coopérative de [nom de la ville d'origine de la coopérative], dans l'outil collectif, une technocratie ou un groupe d'adhérents ou les plus riches ou au contraire même peut-être les plus petits magasins qui ont des difficultés, ne viennent pas changer cet équilibre ».

Afin de parer à ce risque d'appropriation du pouvoir par des permanents ou des coopérateurs, des obligations contractuelles peuvent être mises en place afin de donner plus de chances à certains processus d'émerger. Pour le président du réseau A, « les gens sont obligés d'aller en réunion parce qu'on l'a mis dans nos statuts, parce qu'on sait bien que dans les coopératives et dans les systèmes professionnels coopératifs qui n'ont pas fait ça comme l'agriculture, la banque, la forêt, la mer, [...] ils ne participent plus aux réunions, parce qu'ils sont loin de tout. [...] Ils ne font plus de différence entre l'outil qui leur appartient et le reste ». Le président du réseau D note : « [l]a coopérative meurt dans ces cas-là d'un manque d'implication de ses membres ». Cela peut être renforcé par le fait que cette participation à la vie politique et technique sur le plan national n'est pas accessible à tous. Pour l'associé B5, « [c]'est impactant financièrement et c'est compliqué d'avoir cette expertise. Donc, on va bien souvent commencer au niveau local et puis quand, déjà ça permet de connaître ses collègues,

ça aide de bien s'imprégner de la philosophie du groupe ». Selon le coopérateur D1, « *ces instances qui décident de nouveaux concepts des fois en haut, ont des [personnes] qui ont dégagé du temps parce qu'ils ont [...] un magasin qui tourne, qui a de bons résultats et qui a ce qu'il faut techniquement dans le magasin pour le faire tenir* ». Cela a donc tendance à influencer les décisions du réseau. Comme l'explique B1, « *[s]i c'est dix patrons d'hyper qui sont autour de la table, machinalement, inconsciemment, y'aura des prises de décision qui iront plutôt vers eux* ». Cette situation peut mettre à mal le système de gouvernance coopératif d'une enseigne ou son système de représentativité. D'une part, cela peut tenir au fait de déléguer les fonctions stratégiques aux salariés de la coopérative. D'autre part, il peut provenir d'une trop grande hétérogénéité au sein du parc de points de vente en terme de surface et de chiffre d'affaires, avec des élus politiques et techniques qui ne seraient pas assez représentatifs de cette diversité.

6.2 – Contributions de la recherche

Les contributions de cette recherche sont d'ordre théorique (6.2.1), méthodologique (6.2.2) et managérial (6.2.3). Pour chacune de ces parties, les contributions avec l'énumération des différents apports seront présentées.

6.2.1 – Contributions théoriques

Apport N°1 : Mieux définir ces organisations

Comme cela a été précisé en introduction, la FCA ¹¹⁹⁰ définit cette forme organisationnelle comme un « [r]éseau organisé et contrôlé par des commerçants indépendants, propriétaires des points de vente, qui se sont associés au sein d'un groupement de commerçants, pour mutualiser leurs moyens et développer des politiques communes : achat, enseigne, opérations commerciales, services, ... La structure centrale ainsi constituée est la propriété du réseau ». Au regard des développements précédents, il est possible de proposer, à partir de celle-ci, la définition suivante : « organisation dont les commerçants coopérateurs ou associés, à la tête d'un ou plusieurs points de vente, propriétaires égalitaires des outils centraux et clients de ceux-ci, mutualisent leurs moyens et développent des politiques communes en achat, marketing, services, etc. afin de bénéficier de moyens et de synergies inaccessibles à titre individuel ».

Apport N°2 : Établir un modèle de management de l'uniformité du concept

La contribution la plus importante est d'avoir établi un modèle de management du défi de l'uniformité du concept au sein des réseaux de commerce coopératif et associé. Une étude de quatre cas, parmi les plus importants réseaux au monde dans le commerce de détail, a permis

¹¹⁹⁰ FCA (2016c), Définition du commerce associé - Disponible sur <http://www.commerce-associe.fr/dossier/panorama?theme=public> (consulté le 1 mars 2016).

d'élaborer un modèle propre aux réseaux de commerce coopératif et associé à dominante alimentaire. Ce modèle a pu être validé partiellement avec le traitement statistique PLS à partir d'un échantillon de 245 répondants issus de 53 réseaux différents présents dans 16 secteurs d'activité différents.

Cette recherche éclaire le fonctionnement des organisations de commerce coopératif et associé. L'établissement de nombreux processus contribuant à l'uniformité du concept met en évidence la dynamique de cette forme organisationnelle dont les influences peuvent être horizontales/hétérarchiques, verticales et mixtes. La difficulté au sein des réseaux tient souvent à la double conciliation des intérêts, centralisés ou décentralisés. Cela peut générer des objectifs divergents tels que le développement de l'image de marque de l'enseigne pour la tête de réseau ou la recherche de bénéfices pour le commerçant¹¹⁹¹. La convergence d'intérêts semble donc difficile. Or, pour Serge Papin¹¹⁹², « le modèle coopératif propose cette double conciliation de l'intérêt individuel et d'un destin collectif ». Alors que Bradach^{1193 1194} valorise la dynamique des réseaux mixtes qui profitent de leur double nature, les réseaux coopératifs semblent bénéficier de la dualité des statuts de leurs membres pour générer des synergies.

Apport N°3 : Importer des concepts

Cette démarche exploratoire s'est fondée sur une littérature multidisciplinaire¹¹⁹⁵ en marketing, management, économie, droit et en psychosociologie. Les travaux de Bradach^{1196 1197} ont été partiellement confirmés, dans le contexte du commerce coopératif et associé, avec la validation

¹¹⁹¹ Barthélemy J. (2008), Opportunism, Knowledge and the Performance of Franchise Chains, *Strategic Management Journal*, 29, 13, 1451-1463.

¹¹⁹² Papin S. (2012), *Pour un nouveau pacte alimentaire*, Paris, Cherche Midi. P.24

¹¹⁹³ Bradach J.L. (1997), Using the plural form in the management of retail chains, *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303.

¹¹⁹⁴ Bradach J.-L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.

¹¹⁹⁵ Caselli G. et Egidi V. (2007), Nécessité d'une approche multidisciplinaire, *Population*, 62, 1, 33-37.

¹¹⁹⁶ Bradach J.L. (1997), Using the plural form in the management of retail chains, *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303.

¹¹⁹⁷ Bradach J.-L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.

des relations des processus de contrats et d'incitations avec l'uniformité du concept. Surtout, l'influence de processus, ayant émergé lors de la phase exploratoire et n'ayant pas été liés à l'uniformité du concept jusqu'alors, a été attestée totalement ou partiellement : la confiance, l'implication organisationnelle, le consensus, la solidarité, le mimétisme et l'enculturation.

Au sein des différents processus, certains apports sont à relever. Les composants formels internes au réseau peuvent être complétés par des certifications externes, auxquelles les coopérateurs adhèrent de manière obligatoire ou sur la base du volontariat. La dimension de l'identification dans l'implication affective apparaît comme prépondérante au sein des coopératives dans la phase qualitative, mais se révèle statistiquement non significative. De nombreuses pressions qui prennent la forme de persuasion ou de contrôle social ont été relevées. Ces éléments ne sont pas statistiquement significatifs mais sont tout de même à relever dans le cadre de futurs travaux concernant des commerçants coopérateurs et associés qui sont « sortis » du réseau.

Particulièrement, ce travail de thèse a contribué à traiter de processus mixtes dans la mesure où les réseaux de commerce coopératif et associé n'avaient pas été analysés jusqu'à présent comme étant susceptibles de générer des synergies au regard de leur caractère dual. En s'inspirant du concept d'isomorphisme¹¹⁹⁸, la dimension du mimétisme a été isolée afin de l'appliquer au management interne d'organisations. Dans le chapitre 3, la solidarité organisationnelle a été définie en tant que « relations synergiques interdépendantes, entre une organisation et ses membres de manière verticale et entre pairs de manière horizontale, afin de satisfaire les intérêts individuels et collectifs ». Dans une époque où le terme de solidarité est très utilisé, la valeur première du sens de celui-ci a été redonnée dans une perspective bilatérale et non unilatérale.

¹¹⁹⁸ DiMaggio P. et Powell W. (1983), The Iron-Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field, *American Sociological Review*, 48, 4, 147-160.

Le concept d'enculturation a été importé de travaux sociologiques. La culture est une dimension qui ne semble pas assez prise en compte dans les travaux de recherche en sciences de gestion. Comme l'écrivent Robbins *et al.*¹¹⁹⁹, « [l']existence d'une culture forte, adossée à des règles et à des procédures formelles, promet de leur part, une fois qu'ils sont engagés, l'adoption d'un comportement relativement uniforme et prévisible ». Il semblerait pertinent d'étudier la culture au sein d'autres formes réticulaires, qu'il s'agisse de réseaux succursalistes, franchisés ou mixtes. Dans le dernier cas, l'enculturation paraît être un concept qui pourrait s'y appliquer en raison de la présence d'un processus de socialisation tel que décrit par Bradach¹²⁰⁰
1201 .

Apport N°4 : Travail pour servir de « base » à de futurs travaux

Si le commerce coopératif est si peu étudié, alors qu'il représente un poids économique proche des coopératives agricoles sur le plan mondial, qu'il est deux à trois fois plus important que le commerce franchisé en France¹²⁰², il semble que l'absence de travaux et la complexité pour comprendre ce système d'organisation puissent représenter des freins. Il a pu être constaté en introduction qu'il existe une multitude de terminologies pour définir cette forme organisationnelle. Les articles concernant ces réseaux utilisent indifféremment jusqu'à alors les termes de « coopératives¹²⁰³ », « coopératives de commerçants¹²⁰⁴ », « groupements de

¹¹⁹⁹ Robbins S., Judge T. et Tran V. (2014), *Comportements organisationnels*, 16^{ème} édition, Montreuil, Pearson France. P.562

¹²⁰⁰ Bradach J.L. (1997), Using the plural form in the management of retail chains, *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303.

¹²⁰¹ Bradach J.-L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.

¹²⁰² FCA (2016b), Chiffres clés du commerce associé - Disponible sur <http://www.commerce-associe.fr/dossier/chiffres-cles?theme=public> (consulté le 22 juin 2016).

¹²⁰³ Baron M.-L. (2005), Peut-on rester compétitif sur le marché sans faire appel aux capitaux extérieurs ? Le cas de la coopérative Leclerc, *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, 298, 75-89.

¹²⁰⁴ Holler J. (1997a), Coopératives de commerçants : la genèse, *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, 263, 80-89.

détaillants¹²⁰⁵ », « groupements de distributeurs indépendants¹²⁰⁶ » ou de « groupements d'associés¹²⁰⁷ ». Cela complexifie la tâche du chercheur.

Ce travail de recherche est, à notre connaissance, la première étude exploratoire de plusieurs cas et surtout la première approche séquentielle sur les organisations de commerce coopératif et associé. Premièrement, ce travail de recherche synthétise la littérature disponible sur le sujet et liste un certain nombre de sources utilisées dans la multi-angulation. Deuxièmement, il se compose de développements conséquents afin de constituer un outil de référence pour toute personne souhaitant s'intéresser aux réseaux de commerce coopératifs et associés. Troisièmement, les résultats de l'étude quantitative seront transmis à tous les répondants de cette enquête ainsi qu'à la FCA qui propose de les diffuser à ses adhérents. De cette manière et pour la première fois, ces coopérateurs devraient avoir connaissance d'un travail académique mené sur leur forme organisationnelle. Différents échanges avec des coopérateurs et des permanents de ces réseaux de commerce coopératif et associé attestent de cette attente. Il est probable que si les répondants et autres membres de la FCA considèrent que les résultats sont intéressants et source d'améliorations pour eux, il devrait être plus facile d'obtenir des réponses à de futurs questionnaires de recherche.

6.2.2 – Contributions méthodologiques

Apport N°1 : Utiliser deux phases d'entretiens qualitatifs

La collecte des données s'est composée de deux phases distinctes avec douze entretiens pour la première et seize pour la seconde. Cette division s'est avérée nécessaire pour explorer

¹²⁰⁵ Abrard P. et Paché G. (2009), 9. La gouvernance des formes hybrides, un métissage de contrat et de confiance ? Le cas de la grande distribution alimentaire, in Bernard Baudry et Benjamin Dubrion, *Analyses et transformations de la firme*, Paris, La Découverte « Recherches », 193-213.

¹²⁰⁶ Meier O. (2006), Comment les groupements de distributeurs indépendants s'adaptent à la globalisation : une lecture du mouvement E. Leclerc, *Décisions Marketing*, 43-44, 175-190.

¹²⁰⁷ Durand B. (2009), Mutations logistiques de la cyber-épicerie française : quand les groupements d'associés défient la distribution intégrée, *Logistique & Management*, 17, 2, 51-64.

de manière empirique sans *a priori*, dans un premier temps, et itérative pour la seconde avec une boucle réursive induction/abduction/déduction. Cette approche s'est matérialisée dans la seconde phase par un questionnaire quantitatif dans une optique déductive. Pour des recherches très exploratoires en management des organisations, cette méthode semble particulièrement nécessaire afin de mener une étude la plus complète possible de l'organisation et non de se limiter à quelques thèmes qui émergent plus facilement.

Apport N°2 : Mettre en place un cadre de multi-angulation en recherche organisationnelle

De nombreuses sources de multi-angulation ont été recherchées. Le tableau 6.3 résume la nature de ces différents éléments et représente un cadre réutilisable pour de futures recherches sur des organisations de commerce de détail, voire de l'adapter pour d'autres formes d'organisations structurées en réseau.

Nature de la source de multi-angulation	Descriptif des sources
Les statuts	Les statuts des quatre réseaux étudiés
Les médias	Télévision, radio, presse, sites Internet spécialisés, veille sur Internet
Les conférences et colloques	Les Rencontres du Commerce Coopératif et Associé, le salon des Entrepreneurs, le colloque E. Thil et l'EMNet.
Les sites et outils Internet des organisations (réseaux) étudiées	Sites Internet, Blog, Facebook, Twitter et YouTube
Les livres	Écrits par les fondateurs, les présidents de ces réseaux, des journalistes ou dirigés par les réseaux eux-mêmes ou la FCA
Les sources internes aux organisations (réseaux) étudiées	Présence lors d'assemblées générales, documents internes auprès de coopérateurs de trois des quatre enseignes étudiées
L'observation au sein de l'organisation (point de vente)	L'extérieur et les alentours du point de vente, l'intérieur de la galerie commerciale, l'intérieur du point de vente, la partie accessible sur entretien et éventuellement le siège social de la coopérative
Des entretiens avec des pairs (coopérateurs) d'autres secteurs d'activité	Secteurs de l'immobilier (service) et du sport-loisir (commerce de détail)

Tableau 6.3 - Sources de multi-angulation utilisées dans l'étude de cas de réseaux de commerce coopératif et associé à dominante alimentaire

6.2.3 – Contributions managériales

Apport N°1 : Mieux qualifier les membres

Il a été constaté que les membres de ces organisations ont des difficultés à se qualifier. Cette confusion semble renforcée par le changement de nom et de vocabulaire utilisé par la fédération qui les représente. Ce travail contribue donc à clarifier le champ lexical en retenant les organisations, réseaux ou chaînes de commerce coopératif et associé, c'est-à-dire appartenant à des commerçants coopérateurs et des commerçants associés. Les commerçants coopérateurs sont membres d'une société coopérative à vocation commerciale. Les commerçants associés sont membres d'une société non coopérative, mais dont le fonctionnement organisationnel est similaire ou très proche. Selon les groupements, il peut donc s'agir de coopérateurs, associés mais aussi adhérents ou sociétaires. Le terme de coopérateurs ne peut être utilisé que pour les membres d'une coopérative et les trois autres terminologies peuvent être utilisées indifféremment pour des réseaux de commerce coopératif et associé.

Cette clarification devrait permettre aux réseaux de mieux relayer ces informations et d'identifier cette problématique selon laquelle les membres ne se caractérisent pas forcément correctement. Dans la phase qualitative, certains se sont présentés en tant que « franchisés » ou en tant que « franchiseur/franchisé ». Un travail de qualification doit donc être entrepris, à la fois, par les réseaux, la FCA, les chercheurs et les enseignants afin de donner une meilleure lisibilité à cette forme organisationnelle et éviter ainsi des confusions.

Apport N°2 : Mieux comprendre cette forme organisationnelle

Lors des dernières rencontres du commerce coopératif et associé¹²⁰⁸, une table ronde était organisée sur le thème « Graines d'avenir, regards croisés de jeunes entrepreneurs du

¹²⁰⁸ FCA (2016), Les Rencontres du Commerce Coopératif et Associé 2016, Intervention d'Éric Plat.

Commerce Coopératif et Associé ». Les portraits de ces répondants ont laissé apparaître trois profils différents d'entrepreneurs qui sont devenus des commerçants coopérateurs et associés, soit pour des raisons familiales, soit après avoir été salariés d'un de ces réseaux, soit par hasard avec une totale méconnaissance de ce système organisationnel. La FCA contribue à promouvoir cette forme de réseaux et organisera ainsi son premier colloque juridique le 19 octobre 2016 sur le thème « le commerce associé ou comment être ensemble et indépendants ? »

Cette recherche contribue à clarifier des thématiques propres à ces réseaux mais que certains n'ont pas forcément mis en place à ce jour tels que le parrainage, qu'il soit financier ou non, des incitations, des actions de communication communes, des certifications, un système de tutorat, la mise en place d'artefacts, le renforcement de la culture organisationnelle, l'importance de la vie coopérative informelle, l'échange de bonnes pratiques, etc. À ce titre, ce travail est une source de clarification mais aussi de *benchmarking* que ce soit pour des réseaux en lancement, en croissance ou à maturité, dans la mesure où ils seraient moins structurés, du fait d'enjeux économiques moindres, par exemple, que les réseaux étudiés.

Ce travail doit aussi contribuer à éclairer des entrepreneurs souhaitant mettre en place un réseau et comparer ainsi ce système à celui de la franchise. Des éléments distinctifs ont été développés dans la chapitre 1 et des tableaux en fin de chapitre 3 permettent de comparer ces deux systèmes, selon la thématique de l'uniformité du concept. Ainsi, les coopérateurs sont propriétaires de leurs points de vente mais aussi des outils communs et en particulier de la marque enseigne. Ils s'engagent généralement à long terme. Ils participent à la gouvernance de leur réseau, ce qui limite la relation de subordination. Ils participent à la vie technique de la coopérative selon le principe du temps partagé. Sur le plan financier, le système de parrainage permet à un coopérateur de devenir propriétaire d'un point de vente sans capital initial. Ces éléments doivent aussi éclairer des candidats à la création ou à la reprise d'un point de vente au sein d'un réseau organisé. Ceci est d'autant plus essentiel qu'il existe de nombreux salons de la

franchise, de multiples supports de presse mais dont aucun n'est spécifique au commerce coopératif et associé.

Enfin, ces différents éléments doivent permettre au législateur de mieux comprendre cette forme d'organisation et de ne pas l'assimiler au système de franchise, par méconnaissance, comme cela a semblé être le cas dans le projet de loi Macron et dans le projet de loi El Khomri pour laquelle, selon le témoignage du président de la FCA Éric Plat¹²⁰⁹, un « amendement [de cette loi travail] démontre à quel point ceux qui nous gouvernent ne comprennent pas nos organisations ».

Apport N°3 : Bénéficiaire du défi de l'uniformité du concept

L'uniformité du concept est d'un grand intérêt pour les réseaux de commerçants. Ce travail de recherche contribue à corroborer certains apports académiques concernant d'autres formes réticulaires. Le renforcement de l'uniformité du concept permet de développer l'image de marque en servant d'identifiant et de garantie pour les consommateurs et les candidats susceptibles de devenir coopérateurs^{1210 1211}, d'améliorer les conditions d'achat¹²¹², de réaliser des économies d'échelle¹²¹³, de contribuer à la qualité des relations entre les différents acteurs d'un réseau¹²¹⁴, de bénéficier des évolutions du concept pour rester compétitif¹²¹⁵, d'éviter les

¹²⁰⁹ FCA (2016), Les Rencontres du Commerce Coopératif et Associé 2016, Intervention d'Éric Plat.

¹²¹⁰ Streed O. J. et Cliquet G. (2013), Maintaining brand uniformity in retail networks: The case of franchised quick-service-restaurant chains, *Journal of Marketing Trends*, 2, 17-24.

¹²¹¹ Collin-Lachaud I, Herbert M. et Pechpeyrou (de) P. (2012), Substitution d'enseignes et création de valeur pour les clients, *Décisions Marketing*, 65, 57-69.

¹²¹² Meier O. (2006), Comment les groupements de distributeurs indépendants s'adaptent à la globalisation : une lecture du mouvement E.Leclerc, *Décisions Marketing*, 43-44, 175-190.

¹²¹³ Kaufmann P.J. et Eroglu S. (1998), Standardization and adaptation in business format franchising, *Journal of Business Venturing*, 14, 69-85.

¹²¹⁴ Branellec G. et Perrigot R. (2013), Franchise et E-commerce : Une approche Droit -Marketing des problématiques liées à l'exclusivité territoriale, *Décisions Marketing*, 71, 31-44.

¹²¹⁵ Cliquet G. et Nguyen M. N. (2004), Innovation management within the plural form network, in Windsperger, J., Cliquet, G., Hendrikse, G. & Tuunanen, M. (eds.), *Economics and Management of Franchising Networks*, Heidelberg, Physica-Verlag, 109-125.

comportements laxistes et opportunistes qui peuvent nuire à la performance du réseau¹²¹⁶ et de mieux se différencier des concurrents^{1217 1218}.

Le modèle de management du défi de l'uniformité du concept au sein des réseaux de commerce coopératif et associé doit permettre aux différents groupements de bénéficier de ces différents atouts. Ceci est d'autant plus important qu'onze variables latentes qui contribuent à ce défi ont été identifiées, sachant que plus il y a de mécanismes mis en place, plus le respect de l'uniformité du concept a des chances d'aboutir¹²¹⁹.

Faire face au défi de l'uniformité contribue donc bien à ne pas dévier du concept, par laxisme, en raison de passagers clandestins¹²²⁰ et/ou d'opportunistes¹²²¹. De manière complémentaire, comme cela a été noté précédemment, l'implication de chacun peut dépendre de l'image que le membre se fait du groupe¹²²². Les réseaux de commerce coopératif et associé ont donc tout intérêt à développer un certain nombre d'outils afin de mesurer cette image interne et pouvoir la renforcer.

Enfin, concernant la marque, lorsqu'il est demandé à Serge Papin¹²²³, président de Système U, quelles sont ses obsessions, il répond ainsi : « [L]a première est de devenir une marque, [...] une marque produit, enseigne et humaine, en vendant des produits U dans des magasins U avec des nouveaux commerçants U, et tout cela doit toujours plus se singulariser.

¹²¹⁶ Barthélemy J. (2008), Opportunism, Knowledge and the Performance of Franchise Chains, *Strategic Management Journal*, 29, 13, 1451-1463.

¹²¹⁷ Moinier X. (2009), L'enseignement de pharmaciens : une spécificité au cœur de la distribution, *Décisions Marketing*, 53, 1-11.

¹²¹⁸ Abrard P. et Paché G. (2009), 9. La gouvernance des formes hybrides, un métissage de contrat et de confiance ? Le cas de la grande distribution alimentaire, in Bernard Baudry et Benjamin Dubrion, *Analyses et transformations de la firme*, Paris, La Découverte « Recherches », 193-213.

¹²¹⁹ Fénies P. et Lagrange S. (2010), Un modèle décisionnel pour la sélection de la nature des points de ventes dans le cadre du management d'un réseau mixte de franchise : le cas des opérateurs des réseaux français de boulangeries, *Colloque Étienne Thil*, La Rochelle.

¹²²⁰ Alchian A. A. et Demsetz H. (1972), Production, Information Costs, and Economic Organization, *American Economic Review*, 62, 5, 777-795.

¹²²¹ Williamson O.E. (1975), Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-trust Implications, a Study in the Economics of Internal Organization, New York, Free Press.

¹²²² Karau R. et Williams N. C. (1993), Social Loafing: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integral, *Journal of Personality and Social Personality*, 65, 4.

¹²²³ Ducrocq C. (2014), *Distribution : Inventer le commerce de demain*, Paris, Pearson Education France. P.9

La seconde est la transmission : transmission des magasins, transmission des valeurs, et transmission de la gouvernance de U. Nous devons adapter notre gouvernance aux enjeux de demain en conciliant un double mouvement, à la fois centripète sur les outils en centralisant ce qui doit l'être, et centrifuge en donnant toujours plus d'autonomie et d'initiative au magasin ». Cela fait parfaitement écho à la prise en compte du modèle de management de l'uniformité du concept pour renforcer et développer les réseaux de commerce coopératif et associé.

6.3 – Limites de la recherche

Plusieurs limites à ce travail de recherche doivent être considérées. La première d'entre elles relève du choix des cas. L'étude qualitative a été menée seulement sur quatre réseaux du commerce coopératif et associé, d'un seul et même secteur, au sein d'un seul pays. En ce qui concerne le choix des réseaux, ils bénéficient tous de plus de trois cents membres et d'un chiffre d'affaires de plus de 500 millions d'Euros. Ces caractéristiques ne sont pas représentatives de toutes les coopératives qui ont moins de magasins et de chiffre d'affaires. En termes de collecte de données, très peu de salariés cadres et seul un ancien conseiller d'une coopérative ont été interrogés. En outre, la majorité des entretiens a été réalisée avec des coopérateurs provenant d'une à deux régions commerciales de leurs réseaux. Trois réseaux sur les quatre étudiés dans la phase qualitative ont atteint un stade de maturité du cycle de vie. Au sein de réseaux de franchise, Cliquet¹²²⁴ se demande si le défi de l'uniformité n'est pas pris en compte uniquement à un certain stade du cycle de vie d'un réseau de points de vente. Pour Goulet et Meyssonier¹²²⁵, les mécanismes de contrôle ont une influence qui varie en fonction de la phase du cycle de vie de l'exploitation d'une franchise. Le réseau A peut être considéré comme étant en phase de croissance. Cela signifie que les processus mis en place peuvent varier d'intensité ou ne pas émerger selon les phases du cycle de vie et que le choix des quatre cas étudiés ne reflète pas cette variété.

La deuxième limite est liée à l'impossibilité de mener un entretien de groupe. Selon Gavard-Perret *et al.*¹²²⁶, les entretiens individuels semi-directifs sont complémentaires de ceux de groupe car ces derniers « permettent de valider des hypothèses relatives à l'influence du

¹²²⁴ Cliquet G. (2000), Plural forms in store networks: a model for store network evolution, *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 10, 4, 369-387.

¹²²⁵ Goulet C. et Meyssonier F. (2011), Le contrôle des Réseaux de Franchise, *Revue Comptabilité Contrôle Audit*, 17, 1, 99-121.

¹²²⁶ Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Helme-Guizon A., Herbert M. et Ray D., Collecter les données : l'enquête, in Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C. et Jolibert A. (2008), *Méthodologie de la recherche, Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Paris, Pearson Education. P.104

groupe ou des normes sociales ». Cela semblait particulièrement pertinent au regard du caractère exploratoire de cette recherche. L'objectif était de « générer, sélectionner des dimensions, des hypothèses qui seront testées dans une phase quantitative ultérieure dans le processus de recherche »¹²²⁷. Pour cela, la FCA a été sollicitée et a tenté d'organiser cet entretien de groupe en conviant certains de ses membres. Les coopérateurs contactés n'ont malheureusement pas donné suite.

La troisième limite est la conséquence du choix méthodologique de l'étude de cas. Au sein de l'étude de la culture organisationnelle, il est question d'aspects allant de soi mais non conscientisés (*basic assumptions*)¹²²⁸. Une formation spécifique pour mener un entretien sur des aspects inconscients aurait été nécessaire.

La quatrième limite tient à la taille de l'échantillon de répondants du questionnaire quantitatif. En effet, seulement 245 réponses validées de commerçants coopérateurs ou associés ont pu être obtenues. La représentation est de 53 réseaux du commerce coopératif et associé de l'ensemble des secteurs, mais certains groupements sont surreprésentés parmi les répondants. Ainsi, le seuil des 200 réponses est permis avec seulement 25 réseaux, sachant que l'atteinte du seuil des 100 réponses ne nécessite que 6 groupements. Cette hétérogénéité ne s'explique pas par un ciblage déterminé à l'avance, mais seulement en raison de l'acquisition d'*E-mails* surreprésentée pour certains réseaux ainsi que par le relai du questionnaire effectué par certains coopérateurs au sein de leur groupement. Le nombre de 245 répondants s'est révélé insuffisant pour pouvoir analyser l'échantillon en 3 ou 4 segments, comme cela semblait être pertinent selon la méthode FIMIX-PLS¹²²⁹. Cela est d'autant plus regrettable que le modèle général a été

¹²²⁷ Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2009), *Market, Fondements et méthodes des recherches en marketing*, 4^{ème} édition, Paris, Dunod. P.99

¹²²⁸ Schein E. H. (1994), *Organizational Culture & Leadership*, 3^{ème} édition, San Francisco, Jossey Bass.

¹²²⁹ Hair Jr J. F., Sarstedt M., Matthews L. M. et Ringle C. M. (2016), Identifying and treating unobserved heterogeneity with FIMIX-PLS: part I-method, *European Business Review*, 28, 1, 63-76. P.63

élaboré sur un système organisationnel qui ne peut prendre en compte des particularités sectorielles ou fonctionnelles.

La cinquième limite relève de la nature exploratoire de cette recherche qui permet d'avoir des seuils de confiance moins exigeants que d'autres travaux (10 % au lieu de 5 %) ¹²³⁰. Cela implique probablement une moins grande « robustesse » du modèle dont le caractère prédictif semble plutôt faible (voir chapitre 5).

Une sixième limite tient aux facteurs non pris en compte avant l'analyse des réponses, telles que la variété des possibilités d'appartenance du foncier des points de vente, la présence simultanée de plusieurs statuts au sein d'un même groupement, la multiplicité de statuts juridiques comme la présence de SCOP ou de coopératives de consommateurs au sein de certains groupements et l'absence de précision dans le questionnaire afin de savoir si le répondant possède un ou plusieurs points de vente.

Une septième limite tient au choix des instruments de mesure. Deux variables latentes, l'implication normative et la solidarité, ont une influence négative sur l'uniformité du concept qui peut s'expliquer par des construits discutables. Il a été nécessaire de restreindre le nombre d'indicateurs à mesurer sur l'échelle formative utilisée alors que la procédure fait l'objet de controverses ¹²³¹ dans la mesure où ce type de construit est supposé être exempt d'erreur ¹²³². Une variable modératrice (intensité concurrentielle) a été mesurée item par item.

Une huitième relève de la méthodologie de traitement statistique. La méthode PLS maximise le pouvoir explicatif des variables exogènes sans tenir compte des erreurs de mesure ¹²³³.

¹²³⁰ Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2016), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, 2nd edition, Thousand Oaks, Sage Publications.

¹²³¹ Lacroux A. (2011), Les avantages et les limites de la méthode « Partial Least Square » (PLS) : une illustration empirique dans le domaine de la GRH, *Revue de gestion des ressources humaines*, 2, 45-64.

¹²³² Diamantopoulos A. et Sigauw J. (2006), Formative vs. reflective indicators in measure development: Does the choice of indicators matter?, *British Journal of Management*, 13, 263-282.

¹²³³ Lacroux A. (2011), Les avantages et les limites de la méthode « Partial Least Square » (PLS) : une illustration empirique dans le domaine de la GRH, *Revue de gestion des ressources humaines*, 2, 45-64.

6.4 – Voies de recherche

6.4.1 – Mesure de l'uniformité du concept et de la performance

Il a été souhaité de recueillir le maximum de réponses possibles et donc potentiellement d'*E-mails* de répondants pour administrer à nouveau ce questionnaire, deux ans plus tard. L'objectif est de lier les résultats de ce travail sur l'uniformité du concept à la notion de performance sur deux exercices différents. Au regard, de la méthode proposée par Ringle *et al.*¹²³⁴ en utilisant le logiciel G*Power 3.1.9.2¹²³⁵, il a été constaté que le nombre de répondants minimum devait être de 150, en considérant les 18 construits pointant sur la variable à expliquer ou 102, si l'on ne prend en compte que les 11 qui se sont avérés significatives. En l'occurrence, il est souhaitable de mesurer le modèle validé précédemment dans ce travail de thèse (11 construits) et d'introduire la variable de la performance de chaque société exploitant le(s) point(s) de vente. Il est nécessaire d'atteindre le seuil de 102 réponses avec les 182 E-mails de répondants et une adresse postale disponibles sur les 245 réponses obtenues. Il est donc envisageable de mener une telle étude sachant qu'il existe un biais à ce travail, celui d'envoyer les résultats synthétiques de la première phase d'administration du questionnaire aux répondants. Ce biais peut tout de même être nuancé dans la mesure où l'envoi de ce nouveau questionnaire se ferait au moins un an et demi après cette réception. Le choix de deux ans est établi afin de mesurer l'exercice sur deux exercices comptables différents.

En complément du questionnaire actuel, une question sera posée afin de connaître certains éléments comptables ou le nom de leur société afin d'identifier les résultats correspondant sur un site Internet tel que www.societe.com. Il serait alors possible de mesurer la rentabilité financière par le rapport entre le résultat net et les capitaux propres, ou de calculer

¹²³⁴ Ringle C. M., Silva D. D. et Bido D. (2014), Structural equation modeling with the SMARTPLS, *REMark: Revista Brasileira de Marketing*, 13, 2, 56-73. P.58

¹²³⁵ <http://www.gpower.hhu.de/>

la rentabilité des activités par le rapport entre le résultat d'exploitation et le chiffre d'affaires. Toutefois, il est préconisé de se référer à la performance économique des points de vente, qui peut être mesurée selon le rapport de l'excédent brut d'exploitation (EBE) sur l'actif total pour les moyennes entreprises¹²³⁶. Un autre critère à examiner sera celui qui est retenu pour mesurer la performance au sein de l'un des quatre réseaux étudiés. Selon B5, « à chaque fois qu'on parle de performance chez nous, on parle de chiffre d'affaires au mètre carré donc ça donne une bonne vision parce que plus ton magasin est gros finalement, plus ta rentabilité est bonne ».

6.4.2 – Question de l'isomorphisme institutionnel

Selon Meyer et Rowan¹²³⁷, certaines organisations tendent à devenir isomorphiques, c'est-à-dire à se ressembler et donc devenir plus uniformes. DiMaggio et Powell¹²³⁸ expliquent que les organisations tendent à une homogénéisation de leur forme au sein d'un même secteur, en raison de leur recherche de légitimité et des influences des normes et valeurs de leur environnement. Cette « uniformisation » des organisations concerne un environnement commun qui peut intégrer des fournisseurs, clients, concurrents et organismes de régulation. DiMaggio et Powell¹²³⁹ décrivent trois mécanismes qui conduisent à l'isomorphisme institutionnel : 1) l'isomorphisme coercitif lié aux attentes culturelles de la société et à la pression exercée par l'état à travers les politiques menées ou les orientations législatives ; 2) l'isomorphisme normatif en conséquence de l'homogénéité des formations éducatives et des réseaux professionnels ; 3) l'isomorphisme mimétique dont le concept a été importé et qui correspond au « comportement moutonnier » des organisations qui vont s'imiter entre elles.

¹²³⁶ Poulain-Rehm T. et Barrédy C. (2013), Éponymie et performance des moyennes entreprises, *Recherches En Sciences De Gestion*, 94, 131-155.

¹²³⁷ Meyer J. et Rowan B. (1977), Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.

¹²³⁸ DiMaggio P. et Powell W. (1983), The Iron-Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field, *American Sociological Review*, 48, 4, 147-160.

¹²³⁹ DiMaggio P. et Powell W. (1983), The Iron-Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field, *American Sociological Review*, 48, 4, 147-160.

Une double étude est envisagée dans cette perspective. Une première étude se consacrerait uniquement à l'isomorphisme normatif avec une étude exploratoire sur le rôle des fédérations de commerçants. En effet, les institutions telles que les fédérations contribuent à la diffusion de certaines pratiques et donc à une certaine homogénéisation¹²⁴⁰. Cette idée est renforcée par le témoignage du président de l'un des réseaux étudiés, selon lequel il a adhéré à la FCA « *pour regarder comment les autres réseaux fonctionnent, partager avec eux, voir avec eux ce qu'on a à partager ensemble* ». Cette étude serait donc consacrée aux fédérations telles que la FCA, la FFF (Fédération Française de la Franchise), la Fédération de l'Épicerie et du Commerce de Proximité (FECF) et la Fédération des Entreprises du Commerce et de la Distribution (FCD).

Une deuxième étude aurait pour objectif de prolonger les travaux de Barthélemy¹²⁴¹ sur la franchise en s'intéressant aux différentes formes de réseaux telles que ceux de commerce coopératif et associé, les franchises, les succursales et les réseaux mixtes.

6.4.3 – Prolongation de travaux sur la solidarité

Il a été constaté que les échelles de mesure à disposition ne reflétaient pas suffisamment la relation réciproque de la solidarité. Il serait souhaitable de mettre en place une échelle de mesure générale, mais aussi adaptée aux différentes formes de solidarité relevées au sein de l'étude qualitative de ce travail de recherche. Il semblerait intéressant de compléter cette étude par les facteurs qui favorisent un climat psychologique générateur de solidarité¹²⁴².

En complément, la solidarité exercée avec les autres acteurs du réseau tels que les fournisseurs paraît être un sujet d'étude à mener. Par exemple, le réseau Biocoop s'engage pour

¹²⁴⁰ Ayling D. (1988), Franchising in the UK. *Quarterly Review of Marketing* 13, 4, 19-24.

¹²⁴¹ Barthélemy J. (2011), Agency and institutional influences on franchising decisions, *Journal of Business Venturing*, 26, 1, 93-103.

¹²⁴² Strutton D., Pelton L. E. et Lumpkin J. R. (1995), Psychological climate in franchising system channels and franchisor-franchisee solidarity, *Journal of Business Research*, 34, 2, 81-91.

plusieurs années avec certains de ses fournisseurs pour qu'ils reconvertissent des terres en bio, pour qu'ils investissent dans des outils de stockage, de transformation, de conditionnement, etc.¹²⁴³. De même, lors de l'été 2015, le gouvernement français a demandé aux distributeurs français d'être « solidaires » de la filière porcine française en établissant un prix qui ne tienne pas uniquement compte de l'offre et de la demande^{1244 1245}.

6.4.4 – Prolongation de travaux sur l'enculturation

Comme cela a été noté précédemment, l'enculturation est un concept importé pour ce travail au sein de l'analyse des réseaux de distribution. Il semblerait souhaitable d'aller plus loin dans ce travail. Comme cela a pu être analysé, l'une des échelles de cette thématique, « fierté et liens au sein du groupe culturel », ne s'est pas avérée significative probablement en raison de l'éloignement géographique des répondants et de leur difficulté à se fréquenter. Or, le fait que de nombreux coopérateurs entretenaient des liens interpersonnels par téléphone et E-mail a été noté. Dans les sources de multi-angulation, il a pu être constaté que de nombreux points de vente de mêmes enseignes développaient une communication sur les réseaux sociaux. L'une des interrogations réside donc dans l'usage des réseaux sociaux et des interactions entre les membres d'une même enseigne, qu'il s'agisse de coopérateurs, de leurs salariés ou des permanents. Dans l'optique de prolonger des travaux exploratoires, il a été décidé d'acheter le logiciel NVivo 11 et plus particulièrement son édition « Plus ». Celle-ci permet de capturer « un ensemble de données Twitter et d'afficher un sociogramme fondé sur les retweets et les

¹²⁴³ Biocoop (2016), Implication dans la construction de filières - Disponible sur <http://www.biocoop.fr/producteurs-bio/construction-de-filieres-biologiques> (consulté le 25/07/2016).

¹²⁴⁴LSA (2015b), Stéphane Le Foll interpelle les enseignes sur les difficultés de la filière porcine, 18 février - Disponible sur <http://www.lsa-conso.fr/stephane-le-foll-interpelle-les-enseignes-sur-les-difficultes-de-la-filiere-porcine.201889> (consulté le 24/08/2016).

¹²⁴⁵Le Télégramme (2015), Marché du Porc. Leclerc et Intermarché solidaires du MPB, 11 août - Disponible sur <http://www.letelegramme.fr/economie/crise-du-porc-manuel-valls-minimise-direct-11-08-2015-10736307.php> (consulté le 24/08/2016).

mentions des utilisateurs »¹²⁴⁶. Cette étude sur les interactions au sein des réseaux sociaux est donc envisagée avec la réadaptation du questionnaire de l'enculturation afin de l'administrer aux coopérateurs, à leurs salariés ou aux permanents.

6.4.5 – Transmission du savoir-faire

En écho aux travaux menés par Perrigot *et al.*¹²⁴⁷, la question de la transmission du savoir-faire a fait l'objet d'une analyse. D'après le Code de déontologie européen de la franchise, un franchisé doit pouvoir bénéficier d'une enseigne et/ou d'une marque de produits et/ou services, d'une assistance commerciale ou technique et d'un savoir-faire éprouvé¹²⁴⁸. Ces trois caractéristiques ne sont pas formalisées au sein des réseaux de commerce coopératif et associé sachant que l'intérêt d'intégrer un tel groupement tient aussi à son savoir-faire (Albert, 2010).

Le management de la connaissance (« *knowledge management* ») se compose des notions d'information et de savoir-faire¹²⁴⁹. Il peut se définir comme la « démarche volontariste, souvent explicite et systématique, de valorisation des ressources immatérielles de l'entreprise »¹²⁵⁰. Les connaissances peuvent être implicites ou explicites¹²⁵¹. La connaissance implicite ou tacite, souvent intuitive, s'acquiert par l'expérience alors que la connaissance explicite est formalisée et plus facilement transférable¹²⁵². Ainsi, les pratiques commerciales

¹²⁴⁶ <http://download.qsrinternational.com/Document/NVivo11/11.2.1/fr-FR/NVivo11-Getting-Started-Guide-Plus-edition-French.pdf>

¹²⁴⁷ Perrigot R., Herrbach O., Cliquet G., Basset G. (2015), Know-How Transfer Mechanisms in Franchise Networks: A Study of Franchisee Perception, 7th International Conference on Economics and Management of Networks (EMNet), Cape Town, South Africa, December, 3-5.

¹²⁴⁸ FFF (2011), Code de déontologie européen de la franchise - Disponible sur <http://www.franchise-fff.com/base-documentaire/finish/206/318.html> (consulté le 29 mars 2016).

¹²⁴⁹ Grant R. M. (1996), Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.

¹²⁵⁰ Mbengue A. (2004), Management des savoirs, *Revue Française de Gestion*, 149, 2, 13-31. P.15

¹²⁵¹ Nonaka I. (1994), A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, 5, 1, 14-37.

¹²⁵² Spender J.C. (1996), Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17, 45-62.

d'un réseau de points de vente peuvent être transmises avec des « bibles » de référence ou par des interactions efficaces entre pairs de manière tacite¹²⁵³.

À partir de ce cadre théorique résumé, différentes modalités pour transmettre le savoir-faire ont été identifiées au sein des réseaux de commerce coopératif et associé : 1) la formation théorique et le tutorat ; 2) la mise en place d'outils de diffusion et d'échange du savoir-faire ; 3) la normalisation du savoir-faire par des certifications ; 4) l'accompagnement au sein de la vie coopérative par les animateurs et coopérateurs ; 5) les réunions, conventions et assemblées générales ; 6) le mentorat et le parrainage ; 7) les échanges informels. À la suite de cette analyse qualitative, il convient d'opérationnaliser ces différents mécanismes afin de les mesurer dans le cadre d'une étude quantitative.

6.4.6 – Réseaux mixtes intégrant une forme coopérative ou associée

À la suite de la consultation de la FCA, le postulat qu'il n'existait pas de réseau mixte au sein des organisations de commerce coopératif et associé, sauf cas temporaire, a été pris en compte. Ce constat pourrait être mis en cause par la présence d'un double statut de membres mais surtout, par le rapprochement de groupements tels que Système U avec Auchan et Intermarché avec Casino. Certains coopérateurs ont déjà commencé à être interrogés à ce sujet, ce qui implique une étude longitudinale.

6.4.7 – Référencement des produits locaux selon les réseaux

À la suite d'échanges avec d'autres enseignants-chercheurs, une recherche collaborative est envisagée. Elle consisterait à mettre en place une étude qualitative et quantitative sur la question du référencement des produits locaux selon la nature des réseaux de distribution. Cette

¹²⁵³ Barthélemy J. (2008), Opportunism, Knowledge and the Performance of Franchise Chains, *Strategic Management Journal*, 29, 13, 1451-1463.

recherche devrait contribuer à mieux distinguer les réseaux de commerce coopératif et associé des réseaux franchisés en particulier.

6.4.8 – Défi de l'adaptation globale du système

Le travail de recherche s'est concentrée sur l'un des quatre défis de Bradach^{1254 1255}. Il est souhaité de prolonger celui-ci par le défi de l'adaptation globale du système. Bradach^{1256 1257} décrit un processus mixant l'expertise formelle et les connaissances locales. Le processus d'apprentissage mutuel permet de bénéficier des idées apportées par les services centraux, des cabinets ou des membres de l'organisation. Les réseaux de commerce coopératif et associés sont réputés pour être innovants et lancer de nouveaux projets tels que : la création d'espaces de parapharmacie, les foires aux vins et manèges à bijoux, en ce qui concerne l'enseigne E.Leclerc, par exemple¹²⁵⁸.

6.4.9 – Question du taux de survie des entreprises à trois ans

Lors des dernières rencontres du commerce coopératif et associé¹²⁵⁹, Alexandra Bouthelier a présenté les statistiques 2015 concernant cette forme organisationnelle. Alors que le taux de survie à trois ans d'une entreprise du commerce de détail n'est que de 61 %, celui-ci atteint 95 % pour les entreprises du commerce coopératif et associé¹²⁶⁰. Ce taux exceptionnel mérite de futurs travaux de recherche afin de comprendre les facteurs qui contribuent à un tel taux.

¹²⁵⁴ Bradach J.L. (1997), Using the plural form in the management of retail chains, *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303.

¹²⁵⁵ Bradach J.-L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.

¹²⁵⁶ Bradach J.L. (1997), Using the plural form in the management of retail chains, *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303.

¹²⁵⁷ Bradach J.-L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.

¹²⁵⁸ Waks F., Klein F., Herszerg C. et Ruffat M. (2000), *50 ans, ce n'est que le début*, Issy-les-Moulineaux, Galec.

¹²⁵⁹ FCA (2016e), Les Rencontres du Commerce Coopératif et Associé 2016, Intervention de Éric Plat.

¹²⁶⁰ FCA (2016j), 95 % ! C'est le taux de survie exceptionnel à 3 ans pour nos entreprises ! - Disponible sur : <http://www.commerce-associe.fr/article/95-c-est-le-taux-de-survie-exceptionnel-3-ans-pour-nos-entreprises> (consulté le 13 juin 2016).

Conclusion générale

Le défi de l'uniformité du concept revêt des enjeux capitaux pour permettre à un réseau de points de vente de survivre et de se développer. Alors qu'un réseau « d'indépendants » tel qu'une organisation de commerce coopératif et associé semblait pâtir de l'absence de mixité des formes organisationnelles et d'une gouvernance répartie entre chaque copropriétaire (« un homme, une voix »), il est possible de conclure que ces organisations arrivent à faire face au défi de l'uniformité du concept. En l'absence de mixité, elles n'ont pu développer les mêmes processus mixtes de modélisation ou de cliquet, ni reproduire totalement les mêmes processus que ceux présents au sein de la franchise. Toutefois, comme ces dernières, les réseaux de commerce coopératif et associé génèrent bien un processus lié au contrat et un autre lié aux incitations. Seule la relation entre la persuasion et l'uniformité du concept ne s'est pas avérée significative.

Les réseaux de commerce coopératif et associé ont développé des processus qui leur sont propres au regard de leur caractère plus décentralisé que les réseaux succursalistes ou franchisés. Ainsi, ces réseaux ont développé des processus décentralisés dont certaines dimensions ont une relation significative sur l'uniformité du concept. C'est le cas de la confiance interpersonnelle entre pairs, de l'implication affective, de l'implication normative (avec une influence négative toutefois) et du consensus. Des processus mixtes, c'est-à-dire ayant un caractère mélangeant des dimensions centralisées et décentralisées, ont aussi émergé. C'est le cas des processus de solidarité et de mimétisme. Leurs impacts sont significatifs sur l'uniformité du concept, même si l'influence de la solidarité s'est avérée négative. Enfin, le processus d'enculturation a trois de ses quatre dimensions qui exercent une influence positive sur l'uniformité du concept : le comportement lié au langage, la connaissance culturelle-sociopolitique et l'internalisation des valeurs. De manière complémentaire, l'examen des variables modératrices a permis de valider l'influence significative de huit relations sur l'uniformité du concept.

Un modèle global de management de l'uniformité du concept pour les réseaux de commerce coopératif et associé a ainsi pu être établi. Selon Michel-Édouard Leclerc, « [l]e management des groupements de points de vente doit veiller au respect de l'équilibre fragile entre l'intérêt individuel et l'intérêt collectif, nécessaire pour préserver la durabilité et la sécurité du réseau. La fédération d'entreprises indépendantes réunies dans un projet collectif nécessite " cohésion, arbitrage, ambition " »¹²⁶¹. Ce modèle validé atteste bien de cette question d'équilibre d'une organisation ambidextre dont l'interdépendance entre les différents commerçants coopérateurs ou associés permet de générer des synergies et des processus contribuant à la survie et au développement de ce modèle organisationnel.

Ce travail de recherche a permis de discuter de deux aspects essentiels au cœur des organisations de commerce coopératif et associé : 1) les notions de réseau et de chaîne pour aboutir à une notion hybride de « chaîne réticulaire » ; 2) la question de l'implication et de la représentativité au sein du réseau qui semble essentielle pour permettre à ce système de survivre en gardant une gouvernance plus hétérarchique que verticale, aux mains de coopérateurs représentatifs.

Les contributions

Différentes contributions ont été apportées. Une définition renouvelée des organisations de commerce coopératif et associé a pu être proposée en valorisant la double qualité du commerçant, à la fois propriétaire de point(s) de vente et copropriétaire des structures communes, mais aussi la question des synergies procurées par cette forme de réseau en excluant le seul caractère additif de chaque membre. Un modèle de management du défi de l'uniformité du concept au sein des réseaux de commerce coopératif et associé a été établi à la suite d'une étude de cas et d'une approche quantitative. Ce modèle met en avant l'importance des relations informelles et décentralisées des commerçants coopérateurs ou associés ; il importe des

¹²⁶¹ Leclerc M.-E. (1996), Préface in Chantereau P.-L., *Le management des réseaux d'enseigne*, Rueil-Malmaison, Éditions Liaison.

concepts tels que la solidarité, le mimétisme et l'enculturation. Ce travail, incluant notamment une analyse qualitative conséquente, éclaire sur le fonctionnement de cette forme d'organisation et doit servir de « base » à de futurs travaux. Il s'agit, à notre connaissance, de la première étude exploratoire multi-cas et surtout la première approche séquentielle sur les organisations de commerce coopératif et associé. La présentation et l'usage de deux phases d'entretiens qualitatifs, avec deux guides d'entretiens différents dont l'un a une partie évolutive sous forme de questions fermées, doit contribuer à mieux organiser une étude de cas et générer plus de connaissances dans un contexte très exploratoire. La mise en place d'un cadre de multi-angulation en recherche organisationnelle doit permettre de mieux identifier les sources complémentaires de recherche documentaire et terrain. Le travail de recherche mené souligne la question de la difficulté, pour un membre d'une organisation de commerce coopératif ou associé, de se reconnaître dans un statut. Les éclaircissements apportés doivent engendrer un travail de qualification par les réseaux, la FCA, les chercheurs et les enseignants afin de mieux identifier cette forme organisationnelle, de lui donner une meilleure lisibilité et d'éviter ainsi des confusions récurrentes. Ainsi, il sera plus facile pour les réseaux de communiquer auprès de candidats à la reprise ou à la création d'un point de vente. Cela doit aussi permettre à la FCA et à ses différents interlocuteurs auprès du législateur de valoriser leur système et de bénéficier de lois adaptées qui n'affaiblissent pas leur modèle, par assimilation à une autre forme organisationnelle. Cette recherche peut aussi constituer une source de clarification et de *benchmarking* pour les différents réseaux ayant une forme juridique et organisationnelle similaire et particulièrement pour des réseaux en lancement ou en croissance.

Les implications managériales et stratégiques

La mise en lumière des processus et mécanismes, permettant à tout réseau de commerce coopératif et associé de faire face au défi de l'uniformité du concept, a été réalisée. La théorisation de ceux-ci doit engendrer une diffusion de ce modèle de management et permettre

aux différents réseaux d'intégrer ces pratiques et/ou de les optimiser afin de survivre et de se développer. Ceci est particulièrement important pour les processus qui comportent des aspects informels. De cette manière, les réseaux peuvent en améliorer les performances et leur capacité à faire face au défi de l'uniformité du concept. C'est ainsi que les réseaux seront plus aptes à préserver l'intégrité et la valeur de la marque du réseau, mieux diffuser les pratiques marketing au sein des organisations, limiter les passagers clandestins et les comportements opportunistes, mieux se différencier de leurs concurrents, faire évoluer leur concept, le rendre plus compétitif, réaliser plus d'économies d'échelle et enfin renforcer l'attractivité du réseau auprès des candidats à la reprise/création de point de vente amis aussi des fournisseurs, médias, clients et prospects. Ces différents apports engendrent une plus grande fidélité de la part des membres d'un réseau, nécessaire pour mettre en place des stratégies à long terme. Il est donc possible de conclure que les membres d'un réseau de commerce coopératif ou associé, codécideurs de l'organisation, propriétaires des structures centrales et de leur(s) point(s) de vente, arrivent, en faisant face au défi de l'uniformité du concept, à préserver ou renforcer l'intérêt collectif du réseau, comme leur intérêt personnel à terme.

Les limites de la recherche

Certaines limites ont été identifiées. L'étude qualitative n'a été menée que sur quatre réseaux, issus d'un même secteur d'activité, avec des répondants uniquement en France et dont le chiffre d'affaires et le nombre de points de vente ne sont pas représentatifs des autres organisations de commerce coopératif et associé. La méthodologie de l'étude de cas et la formation du chercheur ne se sont pas révélés assez adaptées pour recueillir ou identifier des aspects non conscientisés. Dans le cadre de cette méthodologie, seuls des entretiens semi-directifs centrés ont pu être menés alors qu'un entretien de groupe aurait semblé pertinent pour compléter les éléments recueillis. Concernant l'étude quantitative, seulement 245 valides réponses de commerçants coopérateurs et associés issus de 53 réseaux différents ont été

recueillies. Parmi ces réponses, certains réseaux ou secteurs d'activité sont surreprésentés et manquent d'une certaine représentativité. L'absence d'un plus grand nombre de réponses est aussi pénalisante pour mener des analyses en segmentant l'échantillon obtenu. L'administration du questionnaire a révélé la non-exhaustivité des éléments pris en compte dans les variables modératrices dites de contrôle. Le choix de certains instruments de mesure s'est révélé discutable avec notamment deux variables latentes ayant une influence négative sur l'uniformité du concept. La nature exploratoire de cette recherche a été prise en compte dans l'analyse statistique et a permis d'utiliser des critères de seuils de confiance moins élevés que ceux requis d'ordinaire dans les travaux de marketing ou management. La « robustesse » du modèle proposé *in fine* est donc relative. Enfin, l'usage de la méthode PLS maximise le pouvoir explicatif des variables exogènes sans tenir compte des erreurs de mesure.

Les voies de recherche futures

Différentes voies de recherche ont été envisagées : 1) la nouvelle mesure de l'uniformité du concept auprès des répondants de cette étude, deux ans plus tard, en intégrant les éléments comptables des deux exercices afin d'étudier le lien entre l'uniformité du concept et la performance ; 2) l'étude de l'isomorphisme institutionnel à travers le rôle joué par les fédérations de commerçants et l'influence de la nature organisationnelle de réseaux au sein d'un même secteur d'activité ; 3) la prolongation de travaux sur la solidarité en mettant en œuvre des échelles de mesure plus « adaptées », en étudiant les facteurs contribuant à un climat psychologique favorable ainsi que les liens solidaires avec d'autres acteurs en relation avec le réseau, tels que les fournisseurs ; 4) la prolongation de travaux sur l'enculturation et le rôle joué par les interactions entre les acteurs de réseaux de commerce coopératif et associé sur les réseaux sociaux ; 5) le savoir-faire et la mise en lumière de sept modalités identifiées contribuant à sa transmission au sein des réseaux de commerce coopératif et associé ; 6) la question de la mixité de réseaux intégrant une forme coopérative ou associée, avec les

rapprochements de réseaux succursalistes ; 7) l'étude d'une potentielle corrélation entre le référencement de produits locaux et la nature organisationnelle des réseaux de distribution ; 8) l'étude du défi de l'adaptation globale du système, quatrième défi énoncé par Bradach¹²⁶², qui mixe l'expertise formelle et les connaissances locales ; 9) la question du taux de survie des entreprises à trois ans, avec un niveau de 95% pour les entreprises du commerce coopératif et associé¹²⁶³, soit 34 points de plus qu'une autre entreprise de commerce de détail.

¹²⁶² Bradach J. L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.

¹²⁶³ FCA (2016j), 95% ! C'est le taux de survie exceptionnel à 3 ans pour nos entreprises ! - Disponible sur : <http://www.commerce-associe.fr/article/95-c-est-le-taux-de-survie-exceptionnel-3-ans-pour-nos-entreprises> (consulté le 13 juin 2016).

Références

- Abrard P. et Paché G. (2009), 9. La gouvernance des formes hybrides, un métissage de contrat et de confiance ? Le cas de la grande distribution alimentaire, in Bernard Baudry et Benjamin Dubrion, *Analyses et transformations de la firme*, Paris, La Découverte « Recherches », 193-213.
- Académie de médecine (2016), *Dictionnaire de L'Académie de médecine*, définition d'ambidextre - Disponible sur <http://dictionnaire.academie-medecine.fr/?q=ambidex> (consulté le 20 avril 2016).
- Académie française (1832-5a), *Dictionnaire de l'Académie française*, définition d'ambidextre, 6^{ème} édition - Disponible sur <http://atilf.atilf.fr/dendien/scripts/generic/cherche.exe?15;s=2189240025;;> (consulté le 20 avril 2016).
- Académie française (1832-5b), *Dictionnaire de l'Académie française*, définition de solidarité, 6^{ème} édition - Disponible sur <http://atilf.atilf.fr/dendien/scripts/generic/cherche.exe?11;s=2790897735;;>, 2, 754 (consulté le 24 février 2015).
- Académie française (2014a), *Dictionnaire de l'Académie française*, définition de processus, 9^{ème} édition - Disponible sur <http://atilf.atilf.fr/dendien/scripts/generic/cherche.exe?15;s=2122394835;;> (consulté le 16 novembre 2015).
- Académie française (2014b), *Dictionnaire de l'Académie française*, définition de mécanisme, 9^{ème} édition - Disponible sur <http://atilf.atilf.fr/dendien/scripts/generic/cherche.exe?45;s=1587626175;;> (consulté le 16 novembre 2015).
- Ailawadi K.-L. et Keller K.-L. (2004), Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities, *Journal of Retailing*, 80, 4, 331-342.
- Akdeniz M.B., Gonzalez-Padron T. et Calantone R.J. (2010), An Integrated Marketing Capability Benchmarking Approach to Dealer Performance through Parametric and Nonparametric Analyses, *Industrial Marketing Management*, 39, 1, 150-160.
- Alamilla S. A., Kim B. S. et Lam, N. A. (2009), Acculturation, enculturation, perceived racism, minority status stressors, and psychological symptomatology among Latino/as, *Hispanic Journal of Behavioral Sciences*, 32, 1, 55-76.
- Albarello L. (2011), *Choisir l'étude de cas comme méthode de recherche*, Bruxelles, Éditions De Boeck Université.
- Albert F. (2010), Les mécanismes conventionnels de protection des réseaux de distribution alimentaire sont-ils anticoncurrentiels ?, *La Semaine Juridique Entreprise et Affaires*, 43, 27-31.
- Alchian A. A. et Demsetz H. (1972), Production, Information Costs, and Economic Organization, *American Economic Review*, 62, 5, 777-795.
- Allen N. J. et Meyer J. (1990), The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1, 1-18.
- Allen N.J., Meyer J.P. et Smith C. (1993), Commitment to organizations and occupations : extension and test of a three-component conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78, 4, 538-551.

- Alliance Coopérative Internationale (2014), Définition de la coopérative - Disponible sur <http://ica.coop/en/whats-co-op> (consulté le 30/10/2014).
- Amintas A., Gouzien A. et Perrot P. (2005), *Les chantiers de l'économie sociale et solidaire*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.
- Andréani J.-C. et Conchon F. (2005), Fiabilité et validité des enquêtes qualitatives : Un état de l'art en marketing, *Revue Française du Marketing*, 201, 5-21.
- Andréani J.-C. et Conchon F. (2005), Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : état de l'art en marketing, *Actes du 4^{ème} Congrès International sur les Tendances du Marketing en Europe*, Paris.
- Angot J. et Milano P. (2014), Comment lier concepts et données ?, in Thietart R.-A. *et al.*, *Méthodes de recherche en management*, 4^{ème} édition, Paris, Dunod, 197-218.
- Asch S. E. (1956), Studies of Independence and Conformity: I, A minority of one against a unanimous majority, *Psychological Monographs*, 70, 9, 1-70.
- Ashforth B. E. et Mael F. (1989), Social Identity Theory and the Organization, *Academy of Management Review*, 14, 1, 20-39.
- Assens C. (2003), Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances, *Management International*, 7, 4, 49-59.
- Ater I. et Rigbi O. (2013), Price control and advertising in franchising chains, *Strategic Management Journal*, 36, 1, 148-158.
- Atuahene-Gima K. et Murray J. Y. (2007), Exploratory and Exploitative Learning in New Product Development: A Social Capital Perspective on New Technology Ventures in China, *Journal of International Marketing*, 15, 2, 1-29.
- Auvolat M., Chomel C. et Mauget R. (2007), Quel avenir pour les coopératives d'entrepreneurs ?, *Actes du colloque 2007 de l'ADDES*.
- Avenier M.-J. et Gavard-Perret M.-L. (2012), Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique, in Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C. et Jolibert A., *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion, Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2^{ème} édition, Paris, Pearson Education, 11-54.
- Axelrod R. (1986), An Evolutionary Approach to Norms, *The American Political Science Review*, 80, 4, 1095-1111.
- Ayache M. et Dumez H. (2011a), Le codage dans la recherche qualitative : une nouvelle perspective ?, *Le Libellio d'Aegis*, 7, 2, 33-46.
- Ayache M. et Dumez H. (2011b), Réflexions en forme de réponses : à propos du codage dans la démarche qualitative, *Le Libellio d'Aegis*, 7, 3, 29-34.
- Ayerbe C. et Missonier A. (2007), Validité interne et validité externe de l'étude de cas: Principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel, *Finance Contrôle Stratégie*, 10, 2, 37-62.
- Ayling D. (1988), Franchising in the UK. *Quarterly Review of Marketing* 13, 4, 19-24.
- Bagozzi R. P., Yi Y. et Phillips L. W. (1991), Assessing construct validity in organizational research, *Administrative science quarterly*, 36, 3, 421-458.
- Bainart C. I. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.

- Baker G. P., Gibbons R. et Murphy K. J. (2002), Relational Contracts and the Theory of the Firm, *Quarterly Journal of Economics*, 107, 1, 39-84.
- Barbier J.M. (1996), Tutorat et fonction tutorale : quelques entrées d'analyse, *Recherche et Formation*, 22, 150-169.
- Barclay D., Higgins C. et Thompson R. (1995), The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration, *Technology studies*, 2, 2, 285-309.
- Baron M.-L. (2005), Peut-on rester compétitif sur le marché sans faire appel aux capitaux extérieurs ? Le cas de la coopérative Leclerc, *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, 298, 75-89.
- Baron M.-L. (2007), Defining the Frontiers of the Firm through Property Rights Allocation: The Case of the French Retailer Cooperative Leclerc, *Review of Social Economy*, 65, 3, 293-317.
- Baron R.M. et Kenny D.A. (1986), The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 6, 1173-1182.
- Baroncelli A. et Manaresi A. (1998), Du succursalisme à la franchise : un choix de désinvestissement stratégique, *Finance Contrôle Stratégie*, 1, 2, 33-56.
- Barraud-Didier V. et Henninger M. C. (2009), Les déterminants de la fidélité des adhérents de coopératives agricoles, *RECMA - Revue Internationale de l'économie sociale*, 314, 47-62.
- Barraud-Didier V., Henninger M. C. et El Akremi A. (2012), The relationship between members' trust and participation in the governance of cooperatives: the role of organizational commitment, *International Food and Agribusiness Management Review*, 15, 1, 1-24.
- Barraud-Didier V., Henninger M.-C. et Triboulet P. (2014), La participation des adhérents dans leurs coopératives agricoles : une étude exploratoire du secteur céréalier français, *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 62, 1, 125-148.
- Barthélemy J. (2008), Opportunism, Knowledge and the Performance of Franchise Chains, *Strategic Management Journal*, 29, 13, 1451-1463.
- Barthélemy J. (2011), Agency and institutional influences on franchising decisions, *Journal of Business Venturing*, 26, 1, 93-103.
- Bataille-Chedotel F. et Huntzinger F. (2004), Faces of governance of production cooperatives: An exploratory study of ten French cooperatives, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75, 1, 89-111.
- Baucus D. A., Baucus M. S. et Human S. E. (1996), Consensus in franchise organizations: A cooperative arrangement among entrepreneurs, *Journal of Business Venturing*, 11, 5, 359-378.
- Bauman S. (2005), The reliability and validity of the brief acculturation rating scale for Mexican Americans-II for children and adolescents, *Hispanic Journal of Behavioral Sciences*, 27, 4, 426-441.
- Baumard P., Donada C., Ibert J. et Xuereb J.-M. (2014), La collecte des données et la gestion de leurs sources, in Thietart R.-A. et al., *Méthodes de recherche en management*, 4^{ème} édition, Paris, Dunod, 261-296.

- Bazeley P. et Jackson K. (2013), *Qualitative Data Analysis with Nvivo*, 2nd edition, London, Sage.
- Becerra M. et Gupta A.K. (1999), Trust within the organization: integrating the trust literature with agency theory and transaction cost economics, *Public administration quarterly*, 23, 2, 177-203.
- Benedetto B. (1984), Commerce et noblesse en Grèce archaïque. À propos d'un livre d'Alfonso Mele, *Dialogues D'histoire Ancienne*, 10, 1, 99-160.
- Benghozi P.-J. (2007), Le lien réseau, *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, 48, 1, 163-174.
- Benoun M. et Héliès-Hassid M.-L. (2003), *Distributeurs : acteurs et stratégies*, 3^{ème} édition, Paris, Economica.
- Bertrand R. (1986), *Pratique de l'analyse statistique des données*, Sillery, PUQ.
- Besson P. et Soulerot M. (2009), La construction d'une posture stratégique - Le cas de l'ambidextérité, *Actes de la 18^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Grenoble.
- Bhaskar R. (1975 ; 2008), *A Realist Theory of Science*, London, Routledge.
- Bhattacharya C. B., Rao H. et Glynn M. A. (1995), Understanding the bond of identification: An investigation of its correlates among art museum members, *Journal of Marketing*, 59, 4, 46-57.
- Bhattacharya C. B. et Sen S. (2003), Consumer - Company Identification - A Framework for Understanding Consumers' Relationships With Companies?, *Journal of Marketing*, 67, 76-88.
- Bhowmik S. K. et Sarker K. (2002), Worker cooperatives as alternative production systems: A study in Kolkata, India, *Work and Occupations*, 29, 4, 460-482.
- Bhuyan S. (2007), The people factor in cooperatives: An analysis of members' attitudes and behavior, *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 55, 3, 275-98.
- Bies R. J. et Moag J. S. (1986), Interactional justice: Communication criteria of fairness, in Lewicki R. J., Sheppard B. H. et Bazerman M. H. (eds.), *Research on Negotiation in Organizations*, Greenwich, JAI Press, 43-55.
- Binninger A.-S. (2013), *La distribution : Organisation et acteurs - Développement d'une stratégie d'enseigne - Marketing du point de vente - E-commerce et cross-canal*, Paris, Gualino éditeur, Lextenso éditions.
- Blai M.-C. (2008), La solidarité, *Le Télémaque*, 1, 33, 9-24.
- Blair R. D. et Kaserman D. L. (1994), A Note on Incentive Incompatibility under Franchising, *Review of Industrial Organization*, 9, 3, 323-330.
- Blair R. D. et Lafontaine F. (2005), *The Economics of Franchising*, Cambridge University Press.
- Blanchard K., Carew D. et Parisi-Carew E. (1996), How to Get Your Group to Perform Like a Team, *Training and Development*, 50, 9, 34-37.
- Blau G. (1995), Influence of Group Lateness on Individual Lateness: A Cross-Level Examination, *Academy of Management Journal*, 38, 5, 1483-1496.
- Blau P. (1964), *Exchange and power in social life*, New York, Wiley.

- Blümle E.-B. et Dewarrat G. (1983), Expériences en matière de mesure d'efficience dans les coopératives, *Annales de l'Économie publique, sociale et coopérative*, 2, 173-183.
- Boltanski L. et Thévenot L. (1982), *Les cadres, La formation d'un groupe social*, Paris, Éditions de minuit.
- Bonnin G. et Odou P. (2010), Les communautés imaginées, un territoire d'action marketing ? Le cas de l'entreprise de rencontre en ligne Meetic, *Décisions Marketing*, 58, 27-36.
- Bordonaba-Juste M. V. et Polo-Redondo Y. (2004), Relationships in Franchised Distribution System: the Case of the Spanish Market, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 14,1, 101-127.
- Boulay J. (2007), Contrat, technologie, normes : une mesure de l'efficacité comparée et combinée de trois mécanismes de gouvernement des relations de franchise, *23ème Congrès International de l'Association Française de Marketing*, Université de Savoie, 31 mai-1er juin 2007, Aix les Bains.
- Boulay J. et Chanut O. (2010), *Les réseaux de franchise*, Paris, Collection Repères, La découverte.
- Boulay J. et Kalika M. (2007), Big brother is watching you : le rôle des technologies de l'information dans la stratégie de contrôle des réseaux de points de vente franchisés, *Décisions Marketing*, 45, 7-20.
- Bourdieu P. (1972), *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Genève, Droz.
- Bourgeois L. (1896), *Solidarité*, Bibebook - Disponible sur <http://www.bibebook.com/bib/solidarit%C3%A9>, (consulté le 24 février 2015).
- Bradach J. L. (1997), Using the plural form in the management of retail chains, *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303.
- Bradach J. L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.
- Branellec G. et Perrigot R. (2013), Franchise et E-commerce : Une approche Droit - Marketing des problématiques liées à l'exclusivité territoriale, *Décisions Marketing*, 71, 31-44.
- Breton A. et Wintrobe R. (1986), Organizational structure and productivity, *American Economic Review*, 76, 3, 530-538.
- Brickley J. A. et Dark F. H. (1987), The choice of organizational form: The case of franchising, *Journal of Financial Economics*, 18, 401-420.
- Brillet F. et Hulin A. (2007), Le tutorat, outil polymorphe au service du transfert de connaissances, de compétences ?, *Revue Sciences De Gestion*, 60, 91-134.
- Brion S. et Mothe C. (2008), Innover : organiser ou manager ?, *Revue Française de Gestion*, 187, 7, 1-24.
- Brodaty T. (2010), Les effets de Pairs dans l'Éducation : une Revue de Littérature, *Revue d'économie politique*, 120, 5, 739-757.
- Brousseau E. et Glachant J.-M. (2000), Économie des contrats et renouvellement de l'analyse économique, *Revue d'économie industrielle*, 92, 23-50.
- Brownlie D. (1999), Benchmarking your Marketing Process, *Long Range Planning*, 32, 1, 88-95.
- Buckling L. P. (1983), A Theory of Channel Control, *Journal of Marketing*, 37, 39-47.
- Burns T. et Stalker G. (1961), *The Management of Innovation*, London, Tavistock.

- Burt S., Ulf J. et Åsa T. (2011), Standardized marketing strategies in retailing? IKEA's marketing strategies in Sweden, the UK and China, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18, 3, 183-193.
- Campbell D. (1969), Variation and selective retention in socio-cultural evolution, *General Systems*, 16, 69-85.
- Carluer-Lossouarn (2007), *L'aventure des premiers supermarchés*, Cesson-Sévigné, Éditions du Boisbaudry.
- Carluer-Lossouarn (2008), *Leclerc : enquête sur un système, dans les coulisses du premier épiciériste de France*, Rennes, Éditions Bertrand Gobin.
- Carney M. et Gedajlovic E. (1991), Vertical integration in Franchise Systems : agency theory and resource explanation, *Strategic Management Journal*, 12, 8, 607-629.
- Cartier J.-B., Naszaly P. et Pigé B. (2012), Organisations de l'économie sociale et solidaire : quelle gouvernance ?, in Emmanuelle Bayle et Jean-Claude Dupuis, *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire*, Bruxelles, De Boeck, 41-63.
- Casadesus-Masanell R. et Khanna T. (2003), Globalization and trust: theory and evidence from cooperatives, *William Davidson Institute Working Paper*, 592.
- Caselli G. et Egidi V. (2007), Nécessité d'une approche multidisciplinaire, *Population*, 62, 1, 33-37.
- Cassou F. (2014), Le commerce associé face aux défis des réseaux de points de vente : une approche exploratoire, *Colloque Étienne Thil*, Paris.
- Caves R. E. et Murphy II W. F. (1976), Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets, *Southern Economic Journal*, 42, 4, 572-586.
- Cenfetelli R. T. et Bassellier G. (2009), Interpretation of formative measurement in information systems research, *MIS Quarterly*, 33, 4, 689-707.
- Centre E.Leclerc Yvetot (2014), *Votre magasin s'investit dans une démarche de certification de service - Disponible sur : <http://www.e-leclerc.com/magasin/yvetot/infospratiques/article+service+117210+a-votre-service->* (consulté le 28 février 2014).
- Chamard C., Faivre P., Levan Y. et Philippe J. (2012), La forme coopérative est-elle adaptée au jeune créateur d'entreprise ?, *Projectics / Proyética / Projectique*, 2, 11, 85-96.
- Chantereau P.-L. (1996), *Le management des réseaux d'enseigne*, Rueil-Malmaison, Éditions Liaisons.
- Charreire Petit S. et Durieux F. (2007), Explorer et tester, les deux voies de la recherche, in Thietart R.-A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, 3^{ème} édition, Paris, Dunod, 58-83.
- Chassagnon V. (2012), Pouvoir et coopération dans la firme et entre les firmes, *Socioéconomie du travail, série AB d'Economies et Sociétés*, 34, 1183-1210.
- Chavane L. (1986), *Le phénomène Leclerc*, Paris, Plon.
- Chin W.W. (1998), The partial least squares approach to structural equation modeling, In Marcoulides G. A. (ed.), *Modern methods for business research*, 295-336.

- Chiou J.-S. et Droge C. (2013), The Effects of Standardization and Trust on Franchisee's Performance and Satisfaction: A Study on Franchise Systems in the Growth Stage, *Journal of Small Business Management*, 1-16.
- Choi J. N. et Kim M. U. (1999), The Organizational Application of Groupthink and Its Limits in Organizations, *Journal of Applied Psychology*, 84, 2, 297-306.
- Chomel C., Declerck F., Filippi M., Frey O. et Mauget R. (2013), *Les coopératives agricoles, Identité, gouvernance et stratégies*, Bruxelles, Éditions Larcier.
- Choukroun M. (2013), *Le commerce associé, Entreprendre autrement pour réussir*, sous la direction de la FCA (Fédération des enseignes du Commerce Associé), Paris, Éditions Dunod.
- Churchill G.A. (1979), A paradigm for developing better measures of marketing constructs, *Journal of Marketing Research*, 16, 64-73.
- Cialdini R. (2004), The science of persuasion, *Scientific American Mind*, 14, 1, 70-77.
- Clarkina J. E. et Swavely S. M. (2006), The importance of personal characteristics in franchisee selection, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13, 2, 133-142.
- Clerc D. (1994), La voie coopérative, *Alternatives Économiques*, 116, 51-56.
- Cliquet G. (1997), L'attraction commerciale : fondement de la localisation différentielle, *Revue Belge de Géographie*, 121, 57-70
- Cliquet G. (1998), Les réseaux mixtes franchise/succursalisme : complémentarité ou antagonisme, *Rapport CREREG destiné à la Fédération française de la franchise*.
- Cliquet G. et Rulence D. (1998), Les opérations d'acquisition des distributeurs en France : mesure de la couverture spatiale des réseaux de points de vente, *Décisions Marketing*, 15, 17-27.
- Cliquet G. (2000), Plural forms in store networks: a model for store network evolution, *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 10, 4, 369-387.
- Cliquet G. (2002), Les réseaux mixtes franchise/succursalisme : apports de la littérature et implications pour le marketing des réseaux de points de ventes, *Recherche et Applications en Marketing*, 17, 1, 57-73.
- Cliquet G. et Nguyen M. N. (2004), Innovation management within the plural form network, in Windsperger, J., Cliquet, G., Hendrikse, G. & Tuunanen, M. (eds.), *Economics and Management of Franchising Networks*, Heidelberg, Physica-Verlag, 109-125.
- Cliquet G., Fady A. et Basset G. (2006), *Management de la distribution*, 2^{ème} édition, Paris, Dunod.
- Cliquet G. (2010), Les formes d'organisation en réseau - *Rencontres CNIS - Séminaire « Les réseaux : des formes d'organisation, une dynamique »*, réunion du vendredi 19 novembre 2010.
- Cliquet G. et Pénard T. (2012), Plural form franchise networks: A test of Bradach's model, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19, 1, 159-167.
- Coase R.H. (1937), The nature of the firm, *Economica*, 4, 16, 386-405.
- Cohen A. (2008), Commerce associé et clauses d'entrée dans le réseau, *Journal des sociétés*, 55, 43-46.

- Cohen J. (1988), *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen J. (1992), A power primer, *Psychological bulletin*, 112, 1, 155-159.
- Cohendet P. et Llenera P. (1999), La conception de la firme comme processeur de connaissances, *Revue d'Economie Industrielle*, 88, 211-235.
- Collerette P. (1997), L'étude de cas au service de la recherche, *Recherche en soins infirmiers*, 50, 81-88.
- Collette C. et Pigé B. (2008), *Économie sociale et solidaire : gouvernance et contrôle*, Paris, Dunod.
- Collin-Lachaud I, Herbert M. et de Pechpeyrou P. (2012), Substitution d'enseignes et création de valeur pour les clients, *Décisions Marketing*, 65, 57-69.
- Colquitt J. A., Scott B. A. et LePine J. A. (2007), Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance, *Journal of Applied Psychology*, 92, 4, 909-927.
- Combessie J.-C. (2007), *La méthode en sociologie*, 5^{ème} édition, Paris, La Découverte « Repères ».
- Comte-Sponville A. (2013), *Dictionnaire philosophique*, 4^{ème} édition, Paris, Presses Universitaires de France.
- Condon A. (1987), The Methodology and Requirements of a Theory of Modern Cooperative Enterprise, in *Cooperative Theory: New Approaches, Service Report*, J. S. Royer (ed.), Washington, 1-32.
- Côté D. (2009), Le mode d'organisation coopérative au XXI^e siècle : un nouveau paradigme coopératif face à la crise identitaire, *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 2, 61-84.
- Cotterill R. W. (1985), Retail food cooperatives: Testing the "small is beautiful" hypothesis: Reply, *American Journal of Agricultural Economics*, 67, 2, 330.
- Couret F. (2002), Principe démocratique et décision en coopérative, *RECMA - Revue Internationale de l'économie sociale*, 285, 251-268.
- Cox J. et Mason C. (2007), Standardisation versus adaptation: geographical pressure to deviate from franchise formats, *The Service Industries Journal*, 27, 8, 1053-1072.
- Creswell J. W. et Clark V. L. P. (2010), *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, 2nd edition, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Crié D. (2005), De l'usage des modèles de mesure réflectifs ou formatifs dans les modèles d'équations structurelles, *Recherche et Applications en Marketing*, 20, 2, 5-27.
- Croutsche J. J. (2002), Étude des relations de causalité : Utilisation des modèles d'équations structurelles (approche méthodologique), *La revue des sciences de gestion*, 198, 81.
- Crowe T. J. et Stahlman E. J. (1995), A proposed structure for distributed shopfloor control, *Integrated Manufacturing Systems*, 6, 6, 31-36.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'Acteur et le Système*, Paris, Le Seuil.
- Dant S. P. (1996), Ownership structure in franchising: the effects of transaction costs, production costs and strategic considerations, *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 6, 1, 53-75.
- Darpy D. (2012), *Comportements du consommateur*, 3^{ème} édition, Éditions Dunod.

- Das T. K. et Bing-Sheng Teng (2001), Trust, Control, and Risk in Strategie Alliances: An Integrated Framework, *Organization Studies*, 22, 2, 251-283.
- David A. (2012), Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées, in David A., Hatchuel A. et Laufer R., *Les Nouvelles Fondations des sciences de gestion*, Paris, Presses des Mines, 111-142.
- Davis J. H., Schoorman F. D. et Donaldson L. (1997), Towards a stewardship theory of management, *Academy of Management Review*, 22, 1, 20-47.
- De Gramont D., Tessler J.-F., Ferrier D. et Namade N. (2011), Les pratiques de la grande distribution alimentaire, *Cahiers de droit de l'entreprise*, 2, 9-18.
- De Lièvre B. et Staes L. (2000), *La psychomotricité au service de l'enfant, Notions et applications pédagogiques*, 3^{ème} édition, Bruxelles, De Boeck & Larcier s.a.
- De Woot P. (1968), *Pour une doctrine de l'entreprise*, Paris, Éditions du Seuil.
- Deal T. E. et Kennedy A. A. (1983), Culture: A New Look Through Old Lenses, *Journal of Applied Behavioral Science*, 19, 4, 498-505.
- Décret n° 2009-697 du 16 juin 2009 relatif à la normalisation.
- Dekker H. (2004), Control of Inter-Organizational Relationships: Evidence on Appropriation Concerns and Coordination Requirements, *Accounting Organizations and Society*, 29, 27-49.
- Deladrière J. L., Le Bihan F., Mongin P. et Rebaud D. (2014), *Organisez vos idées avec le Mind Mapping*, 3^{ème} édition, Paris, Dunod.
- Deloitte (2014), Top 250 global retailers 2012 in Global Powers of Retailing 2014 - Disponible sur <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/dttl-CB-GPR14STORES.pdf> (consulté le 7 août 2015).
- Denzin N. K. (1978), *Sociological Methods, A Source Book*, 2nd edition, New York, McGraw-Hill.
- Des combats qui comptent (2014), Scoreway : une application inédite au service de nos clients - Disponible sur <http://www.descombatsquicomptent.fr/scoreway-une-application-inedite-au-service-de-nos-clients> (consulté le 23 septembre 2015).
- Deschamps J.-C. et Moliner P. (2012), *L'identité en psychologie sociale des processus identitaires aux représentations sociales*, 2^{ème} édition, Paris, Éditions Armand Colin.
- Deslauriers J.-P. (1991), *Recherche qualitative : guide pratique*, Montréal, McGraw-Hill.
- Detilleux J.-C. (2014), La gouvernance dans le monde associatif et coopératif, *Gazette du Palais*, 240, 64-70.
- Diamantopoulos A. et Winklhofer H. (2001), Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development, *Journal of Marketing Research*, 38, 2, 269-277.
- Diamantopoulos A. et Siguaw J. (2006), Formative vs. reflective indicators in measure development: Does the choice of indicators matter?, *British Journal of Management*, 13, 263-282.
- Diaz-Bernardo R. (2012), An analysis of three confronting theories to explain franchising supply, *Journal of business & economics research*, 10, 3, 167-170.

- DiMaggio P. et Powell W. (1983), The Iron-Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field, *American Sociological Review*, 48, 4, 147-160.
- Dioux J. et Dupuis M. (2005), *La distribution, Stratégies des groupes et marketing des enseignes*, Paris, Pearson Education.
- Dirks K. et Ferrin D. (2002), Trust in Leadership: Meta-analytic Findings and Implications for Research and Practice, *Journal of Applied Psychology*, 87, 4, 611-628.
- Dortier J.-F. (2016), L'économie coopérative, succès et échecs, *Sciences humaines*, 6, 282, 23-40.
- Doudero B. (2013), La procédure d'exclusion d'un associé dans les coopératives de commerçants, *Gazette du Palais*, 26, 18-23.
- Dovey K. (1997), The learning organization and the organization of learning, *Management learning*, 28, 3, 331-349.
- Draperi J.-F. (2009), *L'économie sociale : Utopies, Pratiques, Principes*, Montreuil, Presses de l'économie sociale.
- Draperi J.-F. (2014), *Comprendre l'économie sociale, fondements et enjeux*, Paris, Dunod.
- Ducrocq C. (2014), *Distribution : Inventer le commerce de demain*, Paris, Pearson Education France.
- Dumez H. (2013), *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert.
- Duncan R. (1976), The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation, in Kilman, R., Pondy, L. et Slevin, D. (eds.), *The Management of Organizational Design*, New York, North Holland, 167-188.
- Durand B. (2009), Mutations logistiques de la cyber-épicerie française : quand les groupements d'associés défient la distribution intégrée, *Logistique & Management*, 17, 2, 51-64.
- Durkheim E. (1893), *De la division du travail social*, édition électronique réalisée par Tremblay J.-M. à partir de la huitième édition, Paris, Les Presses universitaires de France - Disponible sur http://classiques.ugac.ca/classiques/Durkheim_emile/division_du_travail/division_travail_1.pdf (consulté le 16 février 2015).
- Durrieu F., Gauzente C. et Roussel P. (2003), Orientation clients perçue par les franchisés et implication organisationnelle : une approche confirmatoire, *Actes du Colloque Étienne Thil*, La Rochelle.
- Dutta S., Bergen M., Heide J.B. et John G. (1995), Understanding dual distribution: the case of reps and house accounts, *Journal of Law, Economics, & Organization*, 11, 189-204.
- Dyer J. H. (1997), Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value, *Strategic Management Journal*, 18, 7, 535-556.
- Eiglier P. et Langeard E. (1987), *Servuction: Le Marketing des Services*, Paris, McGraw-Hill.
- Eisenhardt K. M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.
- El Akremi A., Mignonac K. et Perrigot R. (2011), Opportunistic behaviors in franchise chains: The role of cohesion among franchisees, *Strategic Management Journal*, 32, 9, 930-948.

- El Akremi A., Perrigot R. et Piot-Lepetit I. (2013), Examining the Drivers for Franchised Chains Performance through the Lens of the Dynamic Capabilities Approach, *Journal of Small Business Management*, 1-21.
- Elg U. (2007), Market Orientation Processes in Retailing: A Cross-national Study, *European Journal of Marketing*, 41, 5/6, 568-589.
- Engelen A., Lackhoff F. et Schmidt S. (2013), How Can Chief Marketing Officers Strengthen Their Influence? A Social Capital Perspective Across Six Country Groups, *Journal of Marketing Research*, 21, 4, 88-109.
- Etgar M. et Valency A. (1983), Determinants of Use of Contracts in Conventional Marketing Channels, *Journal of Retailing*, 59, 4, 81-92.
- Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2009), *Market, Fondements et méthodes des recherches en marketing*, 4^{ème} édition, Paris, Dunod.
- Fady A., Renaudin V. et Vyt D. (2007), *Le merchandising*, 6^{ème} édition, Paris, Vuibert.
- Fama E. (1980), Agency Problems and the Theory of the Firm, *Journal of Political Economy*, 88, 288-307.
- Farrell M. A. (2000), Developing a Market-Oriented Learning Organisation, *Australian Journal of Management*, 25, 201-223.
- Faucoup Y. (2012), La Solidarité, simple valeur morale ou exigence de la République ?, *La revue française de service social*, 247, 4, 130-137.
- FCA (2012), Intervention de Serge Papin lors des Rencontres du Commerce Associé du 22 mai 2012 - Disponible sur <https://www.youtube.com/playlist?list=PLLgZKjxE1SCZPYFbMPpk-qU6EljYVTk-l> (consulté le 15 août 2014).
- FCA (2013a), Intervention de Philippe Lebreton, lors des Rencontres du Commerce Associé du 28 mai 2013, Table ronde 1 : Valeurs, savoirs, entreprises : les transmissions par l'exemple - Disponible sur <http://www.commerce-associe.fr/table-ronde-1-valeurs-savoirs-entreprises-les-transmissions-par-exemple> (consulté le 29/08/2014).
- FCA (2013b), Intervention de Serge Papin, lors des Rencontres du Commerce Associé du 28 mai 2013, Témoignages de Jean-Claude Jaunait et de Serge Papin, Système U : " Transmettre-Recevoir-Prendre le relais " - Disponible sur <http://www.commerce-associe.fr/article/photos-videos-des-rencontres-du-commerce-associe-2013> (consulté le 14 janvier 2015).
- FCA (2015), Les Rencontres du Commerce Associé 2015 - Disponible sur <https://www.youtube.com/user/FCACommerceAssocie/videos> (consulté le 11 août 2015).
- FCA (2016a), Annuaire des enseignes - Disponible sur <http://www.commerce-associe.fr/article/annuaire-des-enseignes?theme=public> (consulté le 27 avril 2016).
- FCA (2016b), Chiffres clés du commerce associé - Disponible sur <http://www.commerce-associe.fr/dossier/chiffres-cles?theme=public> (consulté le 22 juin 2016).
- FCA (2016c), Définition du commerce associé - Disponible sur <http://www.commerce-associe.fr/dossier/panorama?theme=public> (consulté le 1 mars 2016).
- FCA (2016d), Les points de vente - Disponible sur : <http://www.commerce-associe.fr/cartographie> (consulté le 18 juillet 2015).

- FCA (2016e), Les Rencontres du Commerce Coopératif et Associé 2016, Intervention de Éric Plat.
- FCA (2016f), Lexique - Disponible sur <http://www.commerce-associe.fr/glossary/10#lettert> (consulté le 9 mars 2016).
- FCA (2016g), Organisation et contacts - Disponible sur : <http://www.commerce-associe.fr/dossier/organisation-contacts?theme=public> (consulté le 18 juillet 2015).
- FCA (2016h), Profils recherchés - Disponible sur <http://www.commerce-associe.fr/article/profils-recherches> (consulté le 26 avril 2016).
- FCA (2016i), Site institutionnel - Disponible sur <http://www.commerce-associe.fr/> (consulté le 11 janvier 2016)
- FCA (2016j), 95 % ! C'est le taux de survie exceptionnel à 3 ans pour nos entreprises ! - Disponible sur : <http://www.commerce-associe.fr/article/95-c-est-le-taux-de-survie-exceptionnel-3-ans-pour-nos-entreprises> (consulté le 13 juin 2016).
- Feldman R. S. (2001), *Social Psychology*, 3rd edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Fénies P. et Lagrange S. (2010), Un modèle décisionnel pour la sélection de la nature des points de ventes dans le cadre du management d'un réseau mixte de franchise : le cas des opérateurs des réseaux français de boulangeries, *Colloque Étienne Thil*, La Rochelle.
- Fernandes V. (2012), En quoi l'approche PLS est-elle une méthode a (re)-découvrir pour les chercheurs en management ?, *M@n@gement*, 15, 1, 102-123.
- Festinger L., Schachter S. et Back K. (1950, 1971), The Spatial Ecology of Group Formation, in Festinger L., Schachter S. et Back K., *Social Pressure in Informal Groups*, Palo Alto, Stanford University Press, 141-161.
- FFF (2011), Code de déontologie européen de la franchise - Disponible sur <http://www.franchise-fff.com/base-documentaire/finish/206/318.html> (consulté le 29 mars 2016).
- Filsler M., des Garets V. et Paché G. (2001), *La distribution : organisation et stratégie*, Colombelles, EMS.
- Filsler M. et Paché G. (2008), La dynamique des canaux de distribution, Approches théoriques et ruptures stratégiques, *Revue française de gestion*, 182, 2, 109-133.
- Fiol M. (2005), Mary Parker Follett : le contrôle pour penser, in Bouquin H., *Les grands auteurs en contrôle de gestion*, Cormelles-le-Royal, Éditions EMS, 253-281.
- Flamholtz E. (1979), Organizational Control Systems as a Managerial Tool, *California Management Review*, 22, 2, 50-59.
- Fleck N. et Nabec L. (2010), L'enseigne : un capital pour le distributeur, *Management & Avenir*, 38, 8, 14-32.
- Flyvbjerg B. (2006), Five misunderstandings about case-study research, *Qualitative inquiry*, 12, 2, 219-245.
- Follett M.P. (1942), Constructive conflict in Metcalf H.C. et Urwick L., *Dynamic administration, The collected Papers of Mary Parker Follet*, New York, Harper & Brothers Publishers, 30-49.
- Foucaud (de) I. (2015), La Louve, le supermarché parisien qui fera travailler ses clients, ouvrira début 2016, *Le Figaro*, 10 mars.

- Fréry F. (1998), Les réseaux d'entreprises : une approche transactionnelle, in Laroche H., Nioche J.-P., *Repenser la Stratégie*, Paris, Éditions Vuibert, 61-84.
- Fréry F. (2001), Entreprises virtuelles et réalités stratégiques, *Revue Française de Gestion*, 133, 23-31.
- Friedberg E. et Neville J.-P. (1999), Inside partnership: trust, opportunism and cooperation in the european automobile industry, in Grandori A., *The game of network*, London, Routledge, 67-88.
- Fromm E. (1966), *Société aliénée et société saine*, Paris, Le Courrier du Livre.
- Fryxell E. G., Dooley R. S. et Vryza M. (2002), After the ink dries: the interaction of trust and control in US-based international joint venture, *Journal of Management Studies*, 39, 6, 865-886.
- Fulop C. et Foward J. (1997), Insights into Franchising: A Review of Empirical and Theoretical Perspectives, *Service Industries Journal*, 17, 4, 603-625.
- Gagnon Y.-C. (2012), *L'étude de cas comme méthode de recherche*, 2^{ème} édition, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Gallouj C. et Vigliano M.-H. (2012), *Management de la distribution, Marché et Organisations*, Paris, Éditions l'Harmattan.
- Ganesan S. (1994), Determinants of Long Term Orientation in Buyer - Seller Relationship, *Journal of Marketing*, 58, 1-19.
- Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Helme-Guizon A., Herbert M. et Ray D. (2008), Collecter les données : l'enquête, in Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C. et Jolibert A., *Méthodologie de la recherche, Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Paris, Pearson Education, 87-131.
- Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C., Helme-Guizon A., Herbert M. et Ray D. (2012), Collecter les données par l'enquête, in Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C. et Jolibert A., *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion, Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2^{ème} édition, Paris, Pearson Education, 107-155.
- Gavard-Perret M.-L. et Helme-Guizon A. (2012), Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative, in Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C. et Jolibert A., *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion, Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2^{ème} édition, Paris, Pearson Education, 275-303.
- Geisser S. (1974), A predictive approach to the random effect model, *Biometrika*, 61, 1, 101-107.
- Geka M. et Dargentas M. (2010), L'apport du logiciel Alceste à l'analyse des représentations sociales : l'exemple de deux études diachroniques, *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 1, 85, 111-135.
- Gibson C.B. et Birkinshaw J. (2004), Building Ambidexterity into an Organization, *MIT Sloan Management Review*, 47-55.
- Gide C. et Rist C. (1922), *Histoire des doctrines économiques depuis les physiocrates jusqu'à nos jours*, 4^{ème} édition, Paris, Sirey.
- Gilliland D. I. et Bello D. C. (2000), Channel Incentives as Unilateral and Bilateral Governance Processes, *Journal of Marketing Channels*, 8, 1/2, 5.

- Gillis W. E., Combs J. G. et Ketchen D. J. (2014), Using Resource-Based Theory to Help Explain Plural Form Franchising, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38, 3, 449-472.
- Giroux N. (2002), L'étude de cas, in Giordano Y. (sous la direction de), *Conduire un projet de recherche, Une perspective qualitative*, Colombelle, Éditions EMS, 41-84.
- Glaser B. G. et Strauss A. L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory*, Chicago, Aldine Publishing Company.
- Glaser B. G. et Strauss A. L. (2010), *La découverte de la théorie ancrée*, édition électronique, Paris, Armand Colin.
- Gombault A. (2005), La méthode des cas, in Roussel P. et Wacheux F. (2005), *Management des ressources humaines*, Bruxelles, De Boeck, 31-64.
- Gorovaia N. et Windsperger J. (2013), Real options, intangible resources and performance of franchise networks, *Managerial and Decision Economics*, 34, 3-5, 183-194.
- Goujon Belghit A. (2012), Découvrir le sens des données textuelles en GRH avec le logiciel Alceste, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* 46, 18, 223-245.
- Gouldner A. W. (1960), The norm of reciprocity, *American Sociological Review*, 25, 2, 161-178.
- Goulet C. (2011), Le contrôle des réseaux de franchise de service, Thèse de doctorat, Sciences de gestion, Université Paul Verlaine, Metz.
- Goulet C. et Meyssonier F. (2011), Le contrôle des Réseaux de Franchise, *Revue Comptabilité Contrôle Audit*, 17, 1, 99-121.
- Grandori A. et Soda G. (1995), Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms, *Organization Studies*, 16, 2, 183-214.
- Grandvullemin S. (2003), Le statut de coopérative de commerçants détaillants : déclin ou renouveau ?, *La Semaine Juridique Entreprise et Affaires*, 20, 844-847.
- Granovetter M. (1985), Economic action and social structure: the problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91, 3, 481-510.
- Grant R. M. (1996), Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Grossman S. et Hart, O. (1986), The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration, *Journal of Political Economy*, 94, 691-719.
- Gruffat C. (2010), Une autre agriculture est possible !, L'exemple d'un réseau coopératif d'agriculture biologique : Biocoop, *Observatoire du Management Alternatif*, HEC Paris.
- Guerrero S. et Barraud-Didier V. (2004), High-involvement practices and performance of French firms, *International Journal of Human Resource Management*, 15, 8, 1410-1425.
- Gulati R. et Singh H. (1998), The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances, *Administrative Science Quarterly*, 43, 4, 27-33.
- Gupta A.K, Smith K.G. et Shalley C.E. (2006), The interplay between exploration and exploitation, *Academy of Management Journal*, 49, 4, 693-706.
- Guyon H. et Cliquet G. (2009), La segmentation des magasins d'une chaîne : une approche multi-facettes, *Actes du Congrès Étienne Thil*, La Rochelle.

- Haenlein M. et Kaplan A. M. (2004), A beginner's guide to Partial Least Squares Analysis, *Understanding Statistics*, 3, 4, 283-297.
- Hair J. F., Ringle C. M. et Sarstedt M. (2011), PLS-SEM: Indeed a silver bullet, *Journal of Marketing theory and Practice*, 19, 2, 139-152.
- Hair Jr J. F., Ringle C. M. et Sarstedt, M. (2011), PLS-SEM: Indeed a silver bullet, *Journal of Marketing theory and Practice*, 19, 2, 139-152.
- Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2014), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Hair Jr J. F., Hult G. T. M. Ringle C. et Sarstedt M. (2016), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, 2nd edition, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Hair Jr J. F., Sarstedt M., Matthews L. M. et Ringle C. M. (2016), Identifying and treating unobserved heterogeneity with FIMIX-PLS: part I-method, *European Business Review*, 28, 1, 63-76.
- Hambrick D. C. et Mason P. A. (1984), Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers, *Academy of Management Review*, 9, 2, 193-206.
- Hanh C. et Macé S. (2012), *Méthodes statistiques appliquées au management*, Montreuil, Pearson.
- Hansen M.H., Morrow Jr. J.L. et Batista J.C. (2002), The impact of trust on cooperative membership retention, performance, and satisfaction: an exploratory study, *International Food and Agribusiness Management Review*, 5, 1, 41-59.
- Harbour M. (2009), L'altruisme et le modèle coopératif, *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 239-240, 87-95.
- Harrigan K.R. (1980), Exit Barriers and Vertical Integration, *Strategic Management Journal*, 1, 165-176.
- Hatchuel A. (1996), Coopération et conception collective : variété et crises des rapports de prescription, in Terssac (de) G. & Friedberg E., *Coopération et conception*, Toulouse, Octares Éditions, 101-122.
- Heide J. B. et John G. (1992), Do Norms Matter in Marketing Relationships?, *Journal of Marketing*, 56, 32-44.
- Helfrich V. (2013), L'influence des coûts irrécupérables sur l'élaboration d'une norme ISO : Le cas de l'élaboration de la norme ISO 26000 sur la Responsabilité Sociétale, *Management International / International Management / Gestión Internacional*, 17, 2, 63-83.
- Heller F., Pusic E., Strauss G. et Wilpert B. (1998), *Organizational Participation : Myth and Reality*, Oxford University Press, Oxford.
- Henseler J., Ringle C. M. et Sinkovics R. R. (2009), The use of partial least squares path modeling in international marketing, *Advances in international marketing*, 20, 1, 277-319.
- Henseler J., Ringle C. M. et Sarstedt M. (2015), A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 1, 115-135.
- Hérail M. (2002), Régulation des mouvements des associés dans les sociétés coopératives, *Droit des Sociétés*, 1, 6-20.

- Hérail M. (2009), L'efficacité des clauses pénales en cas de rupture anticipée de l'engagement d'activité, *Bulletin Joly Sociétés*, 4, 389-396.
- Herskovits M. J. (1948), *Man and his works: The science of cultural anthropology*, New York, Alfred A. Knopf.
- Herskovits M. J. (1948), *Man and his Works: The Science of Cultural Anthropology*, New York, Alfred A. Knopf, traduit *Les bases de l'anthropologie culturelle*, édition électronique réalisée par Tremblay J.-M. à partir l'édition de 1967, François Maspero Éditeur - Disponible sur http://classiques.uqac.ca/classiques/Herskovits_melville/bases_anthropo/bases_anthropo_culturelle.html.
- Hodgson M.G. (2006), What are institutions?, *Journal of Economic Issues*, 40, 1, 1-25.
- Holfing C., Brotzman E., Dalrymple S., Graves N. et Pierce C. (1966), An Experimental Study in Nurse/Physician Relationships, *The Journal of Nervous and Mental Disease*, 143, 171-180.
- Holler J. (1997a), Coopératives de commerçants : la genèse, *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, 263, 80-89.
- Holler J. (1997b), Coopératives de commerçants : la consécration, *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, 264, 77-88.
- Holler J. (2013), Le sort des excédents des coopératives de commerçants, *Gazette du Palais*, 26, 13-17.
- Hu Y., Huang Z., Hendrikse G.W.J., Xu X. (2007), Organization and Strategy of Farmer Specialized Cooperatives in China, *Physica Verlag*, 437-462.
- Hueth B. et Marcoul P. (2009), Incentive Pay for CEOs in Cooperative Firms, *American Journal of Agricultural Economics*, 91, 5, 1218-1223.
- Hulin A. (2010), Les pratiques de transmission du métier : de l'individu au collectif. Une application au compagnonnage, Thèse de doctorat, Sciences de gestion, Université François Rabelais, Tours.
- Hulland J. (1999), Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies, *Strategic management journal*, 20, 2, 195-204.
- Hurlin C. et Mignon V. (2015), *Statistiques et probabilités en économie-gestion*, Dunod, Paris.
- Hy M. et Nicolas F. (1983), Pour une définition des commerces et des marchés alimentaires, *Économie rurale*, 154, 35-43.
- ICA (2015), World Co-operative Monitor 2015 - Disponible sur http://monitor.coop/sites/default/files/WCM_2015%20WEB.pdf (consulté le 18 juillet 2016).
- INSEE (2013), Populations légales 2013 des départements et des collectivités d'outre-mer - Disponible sur <http://www.insee.fr/fr/ppp/bases-de-donnees/recensement/populations-legales/france-departements.asp?annee=2013> (consulté le 7 juillet 2016)
- INSEE (2016a), Le commerce en 2015 - Disponible sur http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1606 (consulté le 12 septembre 2016).

- INSEE (2016b), Définition d'hypermarché - Disponible sur <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/hypermarche.htm> (consulté le 27 avril 2016).
- INSEE (2016c), Population par sexe et groupes d'âges quinquennaux au 1er janvier 2016 - Disponible sur http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=0&ref_id=NATnon02150
- INSEE, CNIS et DGCIS (2010), Séminaire : Les réseaux : des formes d'organisation, une dynamique - Disponible sur http://www.cnis.fr/files/content/sites/Cnis/files/Fichiers/rencontres/2010/compte_rendu/CR_2010_SEMINAIRE.reseaux.PDF (consulté le 8 juillet 2014).
- Jambulingham T. et Nevin J. R. (1999), Influence on franchisee selection criteria on outcomes desired by the franchisor, *Journal of Business Venturing*, 14, 363-395.
- James J. S. et Sykuta M. E. (2006), Farmer trust in producer and investor owned firms: Evidence from Missouri corn and soybean producers, *Agribusiness*, 22, 1, 135-153.
- Jameux C. (1998), Pouvoir et confiance : retour sur la nature et le rôle de l'autorité dans le fonctionnement des organisations, *Economies et Sociétés*, 8-9, 87-98.
- Jaques E. (1951), *The Changing Culture of a Factory*, London: Routledge and Paul Ltd, 6^{ème} impression : 1970, paru en français en 1972 sous le titre : Intervention et changement dans l'entreprise, Paris, Dunod.
- Jaraa M. et Cliquet G. (2012), Retail brand equity: Conceptualization and measurement, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19, 1, 140-149.
- Jarvis C., MacKenzie S. et Podsakoff P.A. (2003), Critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing research, *Journal of Consumer Research*, 30, 2, 199-218.
- Jaworsky B. (1988), Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences, *Journal of Marketing*, 52, 3, 23-29.
- Jeaunet T. (2016), *Économie sociale : la solidarité au défi de l'efficacité*, La documentation Française, Paris.
- Jehn K. A. et Mannix E. A. (2001), The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance, *Academy of Management Journal*, 44, 2, 238-251.
- Jensen M. C. et Meckling W. H. (1976), Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3, 4, 305-360.
- Johnston L. G. et Sabin K. (2010), Échantillonnage déterminé selon les répondants pour les populations difficiles à joindre, *Methodological Innovations Online*, 5, 2, 38-48.
- Kahn M. (2014), *Franchise et Partenariat*, 6^{ème} édition, Paris, Dunod.
- Kale P., Singh H. et Perlmutter, H. (2000), Learning and protection of proprietary asset in strategic alliance: building relational capital, *Strategy Management Journal*, 21, 3, 217-237.
- Kaptein M., Markopoulos P., de Ruyter B. et Aarts E. (2009), Can you be persuaded? Individual differences in susceptibility to persuasion, *Human-Computer Interaction-INTERACT*, 115-118.
- Karau R. et Williams N. C. (1993), Social Loafing: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integral, *Journal of Personality and Social Personality*, 65, 4.

- Kashyap V., Antia K. D. et Frazier G. L. (2012), Contracts, extracontractual incentives, and ex post behavior in franchise channel relationships, *Journal of Marketing Research*, 49, 2, 260-276.
- Kaufmann P.J. et Stanworth J. (1995), The decision to purchase a franchise: A study of prospective franchisees, *Journal of Small Business Management*, 33, 4, 22-32.
- Kaufmann P.J. et Eroglu S. (1998), Standardization and adaptation in business format franchising, *Journal of Business Venturing*, 14, 69-85.
- Keller K.L. (1993), Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity, *Journal of Marketing*, 57, 1, 1-22.
- Khalbous S. (2000), L'identification des groupes sociaux en marketing : conceptualisation et application d'une perspective interculturelle, *Actes du Congrès de l'Association Française du Marketing*, 16, 933-956.
- Kiesler C. A. et Kiesler S. B. (1969), *Conformity*, Addison-Wesley, Reading.
- Kock N. (2015), One-tailed or two-tailed P values in PLS-SEM? *International Journal of eCollaboration*, 11 2, 1-7.
- Kotler P., Keller K., Manceau D. et Dubois B. (2012), *Marketing Management*, 14^{ème} édition, Paris, Éditions Pearson Education.
- Krief N. et Zardet V. (2013), Analyse de données qualitatives et recherche-intervention, *Recherches En Sciences De Gestion*, 95, 211-237.
- Krishnaswami O. (1968), The Principles of Co-Operation - a Historical Survey and a Review, *Annals Of Public & Co-Operative Economy*, 39, 4, 587-605.
- Kumar N., Scheer L. K. et Steenkamp J.-B. E. M. (1995), The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes, *Journal of Marketing Research*, 32, 3, 348-356.
- Kumar A. et Nevid J. S. (2010), Acculturation, enculturation, and perceptions of mental disorders in Asian Indian immigrants, *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*, 16, 274-283.
- Lacroux A. (2011), Les avantages et les limites de la méthode « Partial Least Square » (PLS) : une illustration empirique dans le domaine de la GRH, *Revue de gestion des ressources humaines*, 2, 45-64.
- Lagrange S. et Cliquet G. (2002), Technologies de l'Information, coordination des organisations franchisées et limitations des performances managériales : vers une taille optimale des réseaux de franchise ?, *Colloque Étienne Thil*, La Rochelle.
- Langevin P. et Naro P. (2003), Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion, *24^{ème} congrès de l'AFC*.
- Langley A. et Abdallah C. (2011), Templates and turns in qualitative studies of strategy and management, in Ketchen D. J., Ketchen Jr, D. J. et Bergh D. D. (Eds.), *Research methodology in strategy and management*, Bingley, Emerald Group Publishing, 6, 201-235.
- Laulajainen R., Abe K. et Laulajainen T. (1993), The geographical dimension of global retailing, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 3, 4, 367-390.
- Lebreton P. (2013), Intervention lors des Rencontres du Commerce Associé - Disponible sur [Rencontres_du_Commerce_Associ_2013_-_Valeurs_savoirs_entreprises_-_Table_ronde_3](#) (consulté le 17/08/2014).

- Leclerc E. (1974), *Ma vie pour un combat*, Paris, Éditions Belfond.
- Leclerc G. (2009), Entretien de Guy Leclerc - Disponible sur <http://www.lesechosdelafranchise.com/comprendre-franchise/types-reseaux/groupelement/g-leclerc-fca-l-efficacite-d-un-groupelement-est-un-avantage-concurrentiel-1106.php?page=2>
- Leclerc M.-E. (1994), *La fronde des caddies. Vers une nouvelle société de consommation*, Paris, Plon.
- Leclerc M.-E. (1996), Préface in Chantereau P.-L., *Le management des réseaux d'enseigne*, Rueil-Malmaison, Éditions Liaison.
- Leclerc M.-E. (2004), *Du bruit dans le Landerneau*, Paris, Albin Michel.
- Leclerc M.-E. (2011), Leçon de coopération, entretien avec Michel-Édouard Leclerc, *Le bulletin de l'Ilec*, 420, 1-12.
- Leclerc M.-E. (2015), Part de marché record pour E.Leclerc : tant pis pour les Cassandre ! - Disponible sur <http://www.michel-edouard-leclerc.com/distribution/echos/part-de-marche-record-pour-e-leclerc-tant-pis-pour-les-cassandre/> (consulté le 16 novembre 2015).
- Legendre A. (2012), La première expansion du mouvement E.Leclerc, *Revue Française du Marketing*, 237/238, 87-104.
- Lejeune C. (2014), *Manuel d'analyse qualitative, Analyser sans compter ni classer*, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur.
- Lendrevie J. et Levy J. (2013), *Mercator*, 10^{ème} édition, Dunod, Paris.
- Leonidou L. C., Palihawadana D. et Theodosiou M. (2006), An integrated model of the behavioural dimensions of industrial buyer-seller relationships, *European Journal of Marketing*, 40, 1/2, 145-173.
- Leroyer J. (2005), Le réseau d'entreprises : s'associer et rester indépendant !, De la sous-traitance au réseau : la variété des relations inter-entreprises - 10^{ème} séminaire de la Direction des Statistiques d'Entreprises, Insee Méthodes.
- Leroyer J. (2010), Intervention lors de la conférence du salon des entrepreneurs *Ils ont réussi dans la franchise et le commerce associé !* - Disponible sur <http://www.salondesentrepreneurs.com/paris/podcasts/video/ils-ont-reussi-dans-la-franchise-et-le-commerce-associe-122/> (consulté le 30 octobre 2014).
- Le Télégramme (2015), Marché du Porc. Leclerc et Intermarché solidaires du MPB, 11 août - Disponible sur <http://www.letelegramme.fr/economie/crise-du-porc-manuel-valls-minimise-direct-11-08-2015-10736307.php> (consulté le 24/08/2016).
- Les Echos (2013), Un modèle très européen, 9 août.
- Levitt T. (1983), *The globalization of markets*, Harvard Business Review, May-June, 92-102, traduction : « Un seul univers, le marché ? », *Harvard-L'Expansion*, 30, 6-8.
- Lewis M. A. et Rook K. S. (1999), Social control in personal relationships: impact on health behaviors and psychological distress, *Health Psychology*, 18, 1, 63.
- Libert Y., Merckaert I., Reynaert C. et Razavi D. (2006), Les enjeux, objectifs et particularités de la communication médecin-malade en oncologie: état des lieux et perspectives futures, *Bulletin du Cancer*, 93, 357-362.
- Lima E. (2012), Représentations entrepreneuriales et vision partagée : Étude d'équipes de direction de PME, *Cahier de recherche*, 07.

- Linton R. (1968), *Le fondement culturel de la personnalité*, Paris, Dunod.
- LSA (2015a), Entretien avec le président de l'enseigne E.Leclerc, 26 mars.
- LSA (2015b), Stéphane Le Foll interpelle les enseignes sur les difficultés de la filière porcine, 18 février - Disponible sur <http://www.lsa-conso.fr/stephane-le-foll-interpelle-les-enseignes-sur-les-difficultes-de-la-filiere-porcine,201889> (consulté le 24/08/2016).
- Macneil I. R. (1978), Contracts : Adjustments of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law, *Northwestern Law Review*, 12, 854-901.
- MacNeil I. R. (1980), *The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations*, New Haven, Yale University Press.
- Maisonneuve J. (1989), *Introduction à la psychosociologie*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Management (2011), L'art D'inspirer Confiance, Serge Papin Pdg Du Groupe Systeme U, 187, 6, 52-53.
- Manolis C., Gassenheimer J. B. et Winsor R. D. (2004), The moderating effect of solidarity as conduct: A theoretical and empirical perspective, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12, 3, 48-60.
- Manzoni P. (2010), Intervention lors de la conférence du salon des entrepreneurs Ils ont réussi dans la franchise et le commerce associé ! - Disponible sur <http://www.salondesentrepreneurs.com/paris/podcasts/video/ils-ont-reussi-dans-la-franchise-et-le-commerce-associe-122/> (consulté le 14 août 2014).
- Manzoni P. (2012a), Face à l'IFM (4) : Philippe Manzoni - Disponible sur <http://www.olivierdauvers.fr/2012/11/22/face-a-lifm-4-philippe-manzoni-intermarche/> (consulté le 25 août 2014).
- Manzoni P. (2012b), Vidéo Grande Conso - Philippe Manzoni, Intermarché - Disponible sur : <http://www.olivierdauvers.fr/tag/intermarche/page/4/> (consulté le 28/07/2014).
- Manzoni P. (2014), Interview de Philippe Manzoni - Disponible sur http://www.fairesavoirfaire.com/medias_video-article,FaireSavoirFaire-7 (consulté le 14/ août 2014).
- Marques J. M. et Yzerbyt V. (1988), The « black sheep effect » : Judgmental extremity toward ungroup members in inter and intragroup situations, *European Journal of Social Psychology*, 18, 3, 287-292.
- Martin A. (2008), Le paradigme coopératif inscrit dans une histoire, *Cahiers de l'IRECUS*, 04-08.
- Martin J. (1992), *Cultures in organizations: Three perspectives*, New York, Oxford University Press.
- Mathewson G. F. et Winter R. A. (1985), The economics of franchise contracts, *Journal of Law and Economics*, 28, 503-26.
- Matthews L. M., Sarstedt M., Hair J. F. et Ringle C. M. (2016), Identifying and treating unobserved heterogeneity with FIMIX-PLS: part II-a case study, *European Business Review*, 28, 2, 208-224.
- Mauss M. (1925), *Essai sur le don* (édition de 2012), Paris, Presses Universitaires de France.
- Mbengue A. (2004), Management des savoirs, *Revue Française de Gestion*, 149, 2, 13-31.

- McClintock Stoel L. et Sternquist B. (2004), Group identification: The influence of group membership on retail hardware cooperative members, *Journal of Small Business Management*, 42, 2, 155-173.
- McDonough E. et Leifer R. (1983), Using Simultaneous Structures to Cope with Uncertainty, *Academy of Management Journal*, 26, 727-736.
- McGrath J. E. (1984), *Groups: Interaction and Performance*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- McGregor D. (1966), *Leadership and Motivation*, MIT Press, 1966.
- Meier O. (2006), Comment les groupements de distributeurs indépendants s'adaptent à la globalisation : une lecture du mouvement E. Leclerc, *Décisions Marketing*, 43-44, 175-190.
- Meier O. et Pacitto J.-C. (2012), Carrefour Ou Le Mythe D'icare, *Revue Française Du Marketing* 237/238, 2-3/5, 107-108.
- Meier O. (2013), *Management interculturel*, Paris, Éditions Dunod.
- Meiseberg B. (2013), The Prevalence and Performance Impact of Synergies in the Plural Form, *Managerial & Decision Economics*, 34, 3-5, 140-160.
- Mercklé P. (2011), *Sociologie des réseaux sociaux*, Paris, La Découverte.
- Meyer E. (2010), The Four Keys to Success with Virtual Teams - Disponible sur <http://www.forbes.com/2010/08/19/virtual-teams-meetings-leadership-managing-cooperation.html> (consulté le 5 septembre 2014).
- Meyer J. et Rowan B. (1977), Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Meyer J. et Allen N. (1991), A tree-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1, 1, 61-89.
- Meyer J., Allen N. J. et Smith C. A. (1993), Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization, *Journal of Applied Psychology* 78, 4, 538-551.
- Meyer J., Stanley D. J., Herscovitch L. et Topolnytsky L. (2002), Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61, 1, 20-52.
- Michael S. C. (2000), Investments to create bargaining power: the case of franchising, *Strategic Management Journal*, 21, 4, 497-514.
- Michael S. C. (2000), The effect of organizational form on quality: the case of franchising, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 43, 295-318.
- Mignonac K., Vandenberghe C., Perrigot R., El Akremi A et Herrbach O. (2015), A Multi-Study Investigation of Outcomes of Franchisees' Affective Commitment to Their Franchise Organization, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 5, 461-488.
- Miles M. B. et Huberman A. M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2^{ème} édition, Bruxelles, De Boeck.
- Miles M. B., Huberman A. M. et Saldana J. (2013), *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 3rd edition, Thousand Oaks, Sage.
- Milgram S. (1974), *Soumission à l'autorité*, Paris, Calman-Lévy.

- Miller G. A. (1956), The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some limits on our capacity for Processing Information, *Psychological Review*, 63,2, 81-97.
- Moati P. et Volle P. (2010), La montée de la compétence marketing dans la distribution, *CREDOC - Cahier de recherche n° 276*, décembre 2010.
- Moati P. et Volle P. (2011), L'engagement des distributeurs dans le processus de développement d'une compétence marketing : le cas français entre 1990 et 2010, *Entreprises et histoire*, 3, 64, 102-117.
- Moati P. et Volle P. (2011), La montée en compétence marketing des distributeurs : modalités, défis et enjeux de management, Management Prospective Éditions, *Management & Avenir*, 7, 47, 189-204.
- Moinier X. (2009), L'enseigne de pharmaciens : une spécificité au cœur de la distribution, *Décisions Marketing*, 53, 1-11.
- Monteiro N. P. et Stewart G. (2015), Scale, scope and survival: A comparison of cooperative and capitalist modes of production, *Review of Industrial Organization*, 47, 91-118.
- Morillon L. (2009), Le journal de communication interne, un agent des enjeux stratégiques organisationnels, *Semen, Revue de sémio-linguistique des textes et discours*, 28, 33-51.
- Morin P. (1988), Pratiques du changement organisationnel, *Revue Française de Gestion*, 68, 60-66.
- Mouffe C. (1994), *Le politique et ses enjeux. Pour une démocratie plurielle*, Paris, La Découverte / M.A.U.S.S., collection « Recherches ».
- Mousseron P. (2008), Le choix de la coopérative, *Journal des sociétés*, 55, 38-42.
- Mousseron P. (2010), Restructuration des réseaux d'indépendants : la force des regroupements sociétaires, *La Semaine Juridique Édition Générale*, 49, 1211-1214. Article non paginé consulté en version électronique.
- Mousseron P. (2011), Restructuration des réseaux d'indépendants : la force des regroupements sociétaires, *La Semaine Juridique Entreprise et Affaires*, 1, 1001.
- Mousseron P. (2011), Turbulences autour des coopératives, *Bulletin Joly Sociétés*, 7, 546-547.
- Mukamurera J., Lacourse F. et Couturier Y. (2006), Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques, *Recherches qualitatives*, 26, 1, 110-138.
- Naszályi P. (2013), Le lancinant problème de la transmission des entreprises... Des pistes innovantes pour maintenir l'emploi et l'activité économique : La transmission aux salariés..., *La Revue des Sciences de Gestion*, 259-260, 1, 1-3.
- Nilsson J. et Hendrikse G.W.J. (2010), Gemeinschaft and Gesellschaft in Cooperatives, in Tuunanen M., Windsperger J., Cliquet G. et Hendrikse G.W.J. (Eds.), *New Developments in the Theory of Networks: Franchising, Alliances and Cooperatives*, Heidelberg, Physica-Verlag, 339-352.
- Nonaka I. (1994), A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, 5, 1, 14-37.
- Nooteboom B., Berger H. et Noorderhaven N.G. (1997), Effects of Trust and Governance on Relational Risk, *Academy of Management Journal*, 40, 2, 308-338.

- Norton S. W. (1988), An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form, *Journal of Business*, 61, 2, 197-218.
- O'Reilly C. A. et Chatman J. (1986), Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior, *Journal of applied psychology*, 71, 3, 492.
- O'Reilly C. A. et Tushman M. L. (2004), The ambidextrous organization, *Harvard business review*, 82, 4, 74-83.
- Okun M. A., Huff B. P., August K. J. et Rook K. S. (2007), Testing hypotheses distilled from four models of the effects of health-related social control, *Basic and Applied Social Psychology*, 29, 2, 185-193.
- Ole Borgen S. (2001), Identification as a Trust-Generating Mechanism in Cooperatives, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 72, 209-228.
- Österberg P. et Nilsson J. (2009), Members' perception of their participation in the governance of cooperatives: the key to trust and commitment in agricultural cooperatives, *Agribusiness*, 25, 2, 181-197.
- Ouchi W. G. (1980), Markets, bureaucracies and clans, *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141.
- Papin S. (2011), Vidéo grande conso : Serge Papin - Disponible sur <http://www.olivierdauvers.fr/tag/systeme-u/page/3/> (consulté le 19 janvier 2015).
- Papin S. (2012), intervention lors des rencontres du commerce associé - Disponible sur <https://www.youtube.com/watch?v=EZYNET0yEaY> (consulté le 3/09/2015).
- Papin S. (2012), *Pour un nouveau pacte alimentaire*, Paris, Cherche Midi.
- Papin S. (2014), *Et maintenant, on fait quoi ? Regards d'un entrepreneur*, Paris, Cherche Midi.
- Papon-Vidal P. (2000), Le statut de l'associé-coopérateur, *RECMA - Revue Internationale de l'économie sociale*, 278, 58-66.
- Parmentelot A. (2004), *La mercatique, stratégie des réseaux*, Éditions Transversal, Mulhouse.
- Pascale R.T. et Athos A.G. (1981), *The Art of Japanese Management, Applications for American Executives*, New York: Simon & Shuster/Warner Books; en français : (1984), *Le management est-il un art japonais?*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Paugam S. (2007), *Repenser la solidarité*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Pederzoli D. (2008), The internationalisation of voluntary groups: an exploratory analysis of selected value chain aspects, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15, 2, 118-126.
- Pederzoli D. et Tancrez F. (2009), L'internationalisation des coopératives de commerçants françaises: quelles stratégies et quelles perspectives ?, *Colloque Étienne Thil*, La Rochelle.
- Pénard T., Raynaud E. et Saussier S. (2003), Dual distribution and royalty rates in franchised chains: an empirical exploration using French data, *Journal of Marketing Channels*, 10, 5-31.
- Pénard T., Raynaud E. et Saussier S. (2004), La mixité des réseaux de franchise : logique économique et influence sur la nature de la relation franchiseur franchisee, Centre d'Analyse Théorique des Organisations et des Marchés, Université Paris 1.

- Pénard T., Raynaud E. et Saussier S. (2004), Théories des contrats et réseaux de franchise, *Revue française d'économie*, 18, 4, 151-191.
- Peretti J.-M. (2014), Tous solidaires, un impératif pour les organisations in Peretti J.-M. *et al.*, *Tous solidaires, les meilleures pratiques par 91 professionnels*, Paris, Eyrolles, 15-22.
- Perrigot R. (2006), Savoir-faire opérationnels, savoir-faire tacites, savoir-faire transmis et non-transmis, évolutions et perspectives managériales pour la franchise, Présentation du rapport de recherche pour la Fédération Française de la Franchise, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, Paris, France, 28 Novembre.
- Perrigot, R., El Alkremi A., Mignonac K., Roussel P. et Vicens C. (2006), Savoir-faire Opérationnels, Savoir-faire Tacites, Savoir-faire Transmis et Non transmis : Évolutions et perspectives managériales pour la franchise, rapport d'étude pour la Fédération Française de la Franchise.
- Perrigot R. (2009), Franchise et efficience : application de la méthode DEA aux hôtels franchisés et succursalistes d'un réseau mixte, *Management & Avenir*, 2, 22, 188-205.
- Perrigot R. et Herrbach O. (2012), The plural form from the inside: A study of franchisee perception of company-owned outlets within their network, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40, 7, 544-563.
- Perrigot R., Basset G., Briand D. et Cliquet G. (2013), Uniformity in Franchising: A Case Study of a French Franchise Network With Several Franchisees Having Their Own Website, *Journal Of Marketing Channels*, 20, 1/2, 99-119.
- Perrigot R., Herrbach O., Cliquet G., Basset G. (2015), Know-How Transfer Mechanisms in Franchise Networks: A Study of Franchisee Perception, *7th International Conference on Economics and Management of Networks (EMNet)*, Cape Town, South Africa, December, 3-5.
- Peterson A. et Dant R. P. (1990), Perceived advantages of the franchise option from the franchisee perspective: Empirical insights from a service franchise, *Journal of Small Business Management*, 28, 3, 46-61.
- Pettigrew T. F. (1979), The ultimate attribution error : Extending Allport's cognitive analysis of prejudice, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 5, 461-576.
- Pitcher P. et Smith A. D. (2001), Top Management Team Heterogeneity: Personality, Power, and Proxies, *Organization Science*, 12, 1, 1-18.
- Ponsot F. (2008), Les coopératives de commerçants, le renouvellement des adhérents et l'ouverture internationale, *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, 307, 78-86.
- Poppo L. et Zenger T. (2002), Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?, *Strategy Management Journal*, 23, 707-725.
- Poulain-Rehm T. et Barrédy C. (2013), Éponymie et performance des moyennes entreprises, *Recherches En Sciences De Gestion*, 94, 131-155.
- Prades J. (2008), Les coopératives françaises de consommation à l'épreuve du temps, La modernité d'Henri Desroche sous la direction de Ravelet C., *Revue Anamnese*, L'Harmattan n°3.
- Priem R. L. et Harrison, D. A. (1995), Structured Conflict and Consensus Outcomes in Group Decision Making, *Journal Of Management*, 21, 4, 691-710.

- Prime N. et Usunier J.-C. (2012), *Marketing international, Marchés, culture et organisations*, Paris, Éditions Pearson.
- Pryor F. L. (1983), The economics of production cooperatives: A reader's guide, *Annals of Public & Co-operative Economy*, 54, 2, 133-172.
- Redfield R., Linton R. et Herskovits M. J. (1936), Memorandum on the study of acculturation, *American Anthropologist*, 56, 973-1002.
- Reitmeyer T. (2000), *Qualität von Entscheidungsprozessen der Geschäftsleitung: Eine empirische Untersuchung mittelständischer Unternehmen 2000*, Wiesbaden, Deutscher Universitätsverlag.
- Reynaud J.-D. (1982), Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome, *Revue française de sociologie*, 29, 1, 5-18.
- Rieucan G. et Salignon M. (2013), Le recrutement dans la grande distribution : des pratiques ajustées ?, *La Revue de l'Ires*, 76, 1, 45-69.
- Ring P.S. et Van de Ven A.H. (1994), Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationship, *Academy of Management Review*, 19, 90-118.
- Ringle C. M., Silva D. D. et Bido D. (2014), Structural equation modeling with the SMARTPLS, *REMark: Revista Brasileira de Marketing*, 13, 2, 56-73.
- Ringle C. M., Wende S. et Becker J.-M. (2016), SmartPLS 3, Boenningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.
- Robbins S., DeCenzo D., Coulter M. et Rüling C.-C. (2014), *Management : L'essentiel des concepts et pratiques*, 9^{ème} édition, Montreuil-sous-Bois, Pearson France.
- Robbins S., Judge T. et Tran V. (2014), *Comportements organisationnels*, 16^{ème} édition, Montreuil, Pearson France.
- Rochberg-Halton E. (1984), Object relations, role models, and cultivation of the self, *Environment and Behavior*, 16, 3, 333-368.
- Roche L. (2016), *La théorie du lotissement*, Fontaine, PUG.
- Rojot J. (2005), *Théorie des organisations*, 2^{ème} édition, Paris, Éditions ESKA.
- Romelaer P. (2005), L'entretien de recherche, in Roussel P. et Wacheux F. (2005), *Management des ressources humaines*, Bruxelles, De Boeck, 101-137.
- Rossiter J.R. (2002), The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing, *International Journal of Research in Marketing*, 19, 4, 305-335.
- Rousseau D. M., De Rozario P., Jardat R. et Pesqueux Y. (2014), *Contrat psychologique et organisations : Comprendre les accords écrits et non-écrits*, Montreuil, Pearson France.
- Rousseau D. M., Sitkin S. B., Burt R. S. et Camerer C. (1998), Not so different after all: a cross-discipline view of trust, *Academy of Management Review*, 23, 3, 393-404.
- Rousselière D. (2003), Économie sociale et organisation industrielle : Le cas des groupements coopératifs d'entreprises, *Communication au 2^{ème} Forum de la Régulation*, Paris.
- Roveyaz J.-L., de Laage B. et Mérienne P. (2008), *L'entreprise coopérative, une alternative moderne*, Paris, L'Harmattan.
- Rubin P. H. (1978), The theory of the firm and the structure of the franchise contract, *Journal of Law & Economics*, 21, 1, 223-233.

- Rulence D. (2003), Gestion des réseaux de points de vente : l'importance de la dimension spatiale, *Recherche et Applications en Marketing*, 18, 3, 65-80.
- Sacchetti S. et Tortia E. (2016), The extended governance of cooperative firms: Inter-firm coordination and consistency of values, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 87, 1, 93-116.
- Salon des Entrepreneurs (2014a), Ils ont réussi dans la franchise et le commerce associé ! - Disponible sur <http://www.salondesentrepreneurs.com/paris/podcasts/video/ils-ont-reussi-dans-la-franchise-et-le-commerce-associe-122/> (consulté le 8 juillet 2014).
- Salon des Entrepreneurs (2014b), Débat « Commerce associé » - Disponible sur <http://www.salondesentrepreneurs.com/lyon/podcasts/video/debat-commerce-associe-292/> (consulté le 8 juillet 2014).
- Sarstedt M., Henseler J. et Ringle C. M. (2011), Multi-group Analysis in Partial Least Squares (PLS) Path Modeling: Alternative Methods and Empirical Results, *Advances in International Marketing*, 22, 195-218.
- Schachter S. (1957), Déviation, rejet et communications, in Levy A., *Psychologie sociale, textes fondamentaux anglais et américains*, Paris, Dunod, 143-162.
- Schäffer U. (2007), *Management Accounting & Control Scales Handbook*, Spieker M., Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.
- Schein E. H. (1983), The Role of the Founder in Creating Organizational Culture, *Organizational Dynamics*, 12, 1, 13-28.
- Schein E. H. (1994), *Organizational Culture & Leadership*, 3^{ème} édition, San Francisco, Jossey Bass.
- Schneider B. (1987), The people make the place, *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Secher R. (1995), *Jean-Pierre Le Roch, de l'exil aux Mousquetaires*, Noyal-sur-Vilaine, Éditions ERS.
- Sélinsky V. (2008), Les sociétés coopératives et le droit de la concurrence, *Journal des sociétés*, 55, 52-57.
- Sen K.C. (1998), The use of franchising as a growth strategy by US restaurant franchisors, *Journal of Consumer Marketing*, 15, 4, 320-407.
- Sherif M. A. (1935), A study of some social factors in perception, *Psychology*, 27, 187, 23-46.
- Sherif M. A. (1956), *An Outline of Social Psychology*, New York, Harper & Brothers.
- Siebert S.E., Silver S. R. et Randolph W.A. (2004), Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction, *Academy of Management Journal*, 47, 3, 332-349.
- Siebert J.W. et Park J. L. (2010), Maintaining a Healthy Equity Structure: A Policy Change at Producers Cooperative Association, *International Food and Agribusiness Management Review*, 13, 3, 87-96.
- Simon E. (2007), La confiance dans tous ses états, *Revue Française de Gestion*, 175, 83-94.
- Simpson J. A. (2007), Psychological Foundations of Trust, Current Directions, *Psychological Science*, 16, 5, 264-268.

- Sosik J., Kahau S. et Piovoso M. (2009), Silver Bullet or Voodoo Statistics? A Primer for Using the Partial Least Squares Data Analytic Technique in Group and Organization Research, *Group & Organization Management*, 34, 1, 5-36.
- Souilleaux A. (2013), La double qualité du commerçant au sein d'un « groupement du commerce associé », *Gazette du Palais*, 26, 7-13.
- Spender J.C. (1996), Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17, 45-62.
- Spieker M. (2004), Entscheidungen in Gründerteams. Determinanten - Parameter - Erfolgsauswirkungen, *Wiesbaden*, 236-237.
- Stake R. (2005), *Multiple case study analysis*, New York, The Guilford Press.
- Stanworth J. et Curran J. (1976), Growth and the small firm, An alternative view, *Journal of Management Studies*, 13, 2, 95-110.
- Stoel L. (2002), Retail cooperatives: group size, group identification, communication frequency and relationship effectiveness, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30, 1, 51-60.
- Stone M. (1974), Cross-validators choice and assessment of statistical predictions, *Journal of the royal statistical society, Series B (Methodological)*, 36, 2, 111-147.
- Streed O. et Cliquet G. (2008), Concept Uniformity: Control Versus Freedom, in Hendrikse G., Tuunanen M., Windsperger J. et Cliquet G. (eds.), *Business Franchising, Strategy and Governance of Networks, Cooperatives, Franchising, and Strategic Alliances Series*, in, Springer, 205-220.
- Streed O. J. et Cliquet G. (2013), Maintaining brand uniformity in retail networks: The case of franchised quick-service-restaurant chains, *Journal of Marketing Trends*, 2, 17-24.
- Strutton D., Pelton L. E. et Lumpkin J. R. (1995), Psychological climate in franchising system channels and franchisor-franchisee solidarity, *Journal of Business Research*, 34, 2, 81-91.
- Tenenhaus M. (1998), *La régression PLS : théorie et pratique*, Paris, Éditions Technip.
- Teo H. H., Wei K. K. et Benbasat I. (2003), Predicting intention to adopt interorganizational linkages: An institutional perspective, *MIS quarterly*, 27, 1, 19-49.
- Terry A. et Di Lernia C. (2011), Quasi Franchising: A New Model for Business Cooperation, *5th International Conference on Economics and Management of Networks*, Limassol, Cyprus.
- Thil E. (1964), *Combat pour la distribution*, Grenoble, Arthaud.
- Tortia E. (2008), Worker well-being and perceived fairness: Survey-based findings from Italy, *The Journal of Socio-Economics*, 37, 2080-2094.
- Toucas P. et Dreyfus M. (2005), *Les coopérateurs. Deux siècles de pratique coopérative*, Paris, Éditions Atelier.
- Toussaint H. (2006), *Biocoop, 1986/2006, la bio en mouvement*, Paris, Biocoop.
- Tushman M.L. (1997), Winning through innovation, *Strategy & Leadership*, 25, 4, 14-19.
- Tushman M.L. et O'Reilly C.A. (1997), *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, Boston, Harvard Business School Press.
- Tyler T. R. et Blader S. L. (2000), *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*, Abingdon, Psychology Press.

- Uzzi B. (1997), Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness, *Administrative Science Quarterly*, 42, 1, 35-67.
- Van Maanen J. et Schein E. H. (1977), Career Development, in Hackman J. R. et Suttle J. L., *Improving Life at Work*, Goodyear, Santa Monica, CA, 58-62.
- Van My D. et Cliquet G. (2012), Les relations coopératives dans les canaux marketing : proposition d'un modèle pour le Vietnam, *Revue Française du Marketing*, 237/238, 2-3/5, 9-26.
- Vienney C. (1966), *L'Économie du secteur coopératif français*, Paris, Éditions Cujas.
- Volle P. (2002), Produit et information géographique : le géomarketing, in Cliquet G., *Le géomarketing : Méthodes et stratégies du marketing spatial*, Paris, Éditions Hermès, 1-27.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives de recherches en gestion*, Paris, Economica.
- Waks F., Klein F., Herszerg C. et Ruffat M. (2000), *50 ans, ce n'est que le début*, Issy-les-Moulineaux, Galec.
- Weinreich P. (2009), 'Enculturation', not 'acculturation': Conceptualising and assessing identity processes in migrant communities, *International Journal of Intercultural Relations*, 33, 124-139.
- Westphal J. D. et Khanna P. (2003), Keeping directors in line: social distancing as a control mechanism in the corporate elite, *Administrative Science Quarterly*, 48, 361-399.
- Whitman D. S., Van Rooy D. L. et Viswesvaran C. (2010), Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: A meta-analysis of collective construct relations, *Personnel Psychology*, 63, 1, 41-81.
- Williamson O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-trust Implications, a Study in the Economics of Internal Organization*, New York, Free Press.
- Williamson O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, Free Press.
- Williamson O.E. (1991), Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Alternative, *Administrative Science Quarterly*, 36, 269-296.
- Williamson O.E. (1993), Calculativeness, Trust, and Economic Organization, *Journal of Law and Economics*, 36, 1, 453-86.
- Wind Y. et Douglas S. (1986), Le mythe de la globalisation, *Recherche et Applications en Marketing*, 1, 3, 5-26.
- Windsperger J. (2004), Centralization of franchising networks: evidence from the Austrian franchise sector, *Journal of Business Research*, 57, 1361-1369.
- Wold S., Albano C., Dunn III W. J., Esbensen K., Hellberg S., Johanson E. et Sjöström H. (1983), Pattern Recognition: *Finding and Using Regularities in Multivariate Data in Proc. IUFOST Conf. «Food Research and Data Analysis»*, London, Martens J. Edition, Applied Science Publications.
- Wong Y. J., Tran K. K. et Lai, A. (2009), Associations among Asian Americans' enculturation, emotional experiences, and depressive symptoms, *Journal of Multicultural Counseling and Development*, 37, 105-116.
- Woods P. (1986), *Inside Schools: Ethnography in Educational Research*, Londres, Routledge & Kegan Paul.
- Yin R. K. (2009), *Case Study Research: Design and Methods*, 4th edition, Thousand Oaks, Sage.

- Young L. C. et Wilkinson I. F. (1989), The role of trust and Co-operation in Marketing Channels : A Preliminary Study, *European Journal of Marketing*, 23, 2, 109-122.
- Zand D. E. (1972), Trust and managerial problem-solving, *Administrative science quarterly*, 117, 2, 229-239.
- Zavalloni, M. et Louis-Guerin C. (1984), *Identité sociale et conscience, Introduction à l'égo-écologie*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.
- Zentes J. et Swoboda B. (2000), Allied groups on the road to complex networks, *Technology in Society*, 22, 1, 133-150.
- Zhang S. (2013), Asian American Acculturation and Enculturation: Development of a Bilinear Multidimensional Operationalization, Doctoral dissertation, University of Florida.
- Zhang S. et Moradi B. (2013), Asian American Acculturation and Enculturation Construct Clarification and Measurement Consolidation, *The Counseling Psychologist*, 41, 5, 750-790.
- Zouaghi S. et Darpy D. (2003), Du soi au groupe : naissance du concept du nous et exploration d'une échelle de mesure du nous idéal, *Recherche et Applications en Marketing*, 18, 4, 3-22.
- Zucker L. G. (1986), Production of trust: Institutional sources of economic structure, *Research in organizational behavior*, 8, 53-111.

Liste des figures et tableaux

Liste des figures

Figure 1.1 - Modèle de management dans les chaînes de restauration rapide de Bradach, adapté par Cliquet.....	48
Figure 4.1 - Modèle structurel théorique du management du défi de l'uniformité du concept au sein des réseaux de commerce coopératif et associé à dominante alimentaire	268
Figure 4.2 - Modèle structurel opérationnel du management du défi de l'uniformité du concept au sein des réseaux de commerce coopératif et associé à dominante alimentaire	269
Figure 5.1 - Modèle structurel épuré du management du défi de l'uniformité du concept au sein des réseaux de commerce coopératif et associé à dominante alimentaire	353
Figure 5.2 - Modèle structurel validé du management du défi de l'uniformité du concept au sein des réseaux de commerce coopératif et associé à dominante alimentaire	375

Liste des tableaux

Tableau 2.1 - Processus d'élaboration de la théorie selon la méthode de recherche de l'étude de cas selon Eisenhardt et d'après la traduction de Lima	76
Tableau 2.2 - Estimation des membres, du chiffre d'affaires et du nombre de points de vente des quatre cas choisis	82
Tableau 2.3 - Détails des profils des répondants	90
Tableau 2.4 - Participation à la vie coopérative des commerçants à dominante alimentaire .	112
Tableau 3.1 - Management du processus des contrats, des savoir-faire formalisés et des certifications	132
Tableau 3.2 - Management du processus des incitations	140
Tableau 3.3 - Management du processus de persuasion	154
Tableau 3.4 - Management du processus de confiance.....	160
Tableau 3.5 - Management du processus de l'implication organisationnelle	168
Tableau 3.6 - Management du processus du contrôle informel	179
Tableau 3.7 - Management de la solidarité économique	187
Tableau 3.8 - Management de la solidarité juridique	190
Tableau 3.9 - Management de la solidarité politique.....	195
Tableau 3.10 - Management de la solidarité technique	199
Tableau 3.11 - L'évolution des statuts des coopérateurs de commerces à dominante alimentaire	201
Tableau 3.12 - Management de la solidarité managériale	202
Tableau 3.13 - Management de la solidarité financière.....	205
Tableau 3.14 - Management du processus de solidarité	207
Tableau 3.15 - Management du processus de mimétisme	217
Tableau 3.16 - Management du processus d'enculturation	245
Tableau 3.17 - Modèle de management du défi de l'uniformité du concept au sein des réseaux de commerce coopératif et associé à dominante alimentaire	247
Tableau 3.18 - Management du défi de l'uniformité du concept au sein des réseaux de commerce coopératif et associé à dominante alimentaire selon les quatre groupements étudiés, d'après l'auteur	247
Tableau 3.19 - Comparatif du management des neuf processus contribuant à faire face au défi de l'uniformité du concept selon la forme de réseau de points de vente, d'après l'auteur	248
Tableau 4.1 - Grille d'analyse de la nature formative ou réflexive des construits, adaptée à partir de Jarvis <i>et al.</i> , Crié et Gavard-Perret <i>et al.</i>	299
Tableau 4.2 - Récapitulatif des campagnes de marketing direct effectuées	307
Tableau 5.1 - Support utilisé pour remplir le questionnaire	314
Tableau 5.2 - Sexe des répondants.....	315

Tableau 5.3 - Proportion de femmes répondantes par secteur d'activité.....	316
Tableau 5.4 - Âge des répondants.....	317
Tableau 5.5 - Ancienneté de la relation entre les répondants et leur coopérative	318
Tableau 5.6 - Implication politique des répondants au sein de leur réseau	318
Tableau 5.7 - Implication politique des répondants au sein de leur réseau selon leur mandat.....	318
Tableau 5.8 - Répondants bénéficiaires du système de parrainage ou de tutorat	318
Tableau 5.9 - Nombre de réunions organisées par le réseau selon chaque répondant.....	319
Tableau 5.10 - Nature du statut des répondants.....	319
Tableau 5.11 - Secteurs d'activité des répondants.....	320
Tableau 5.12 - Appartenance du foncier et des murs du point de vente des répondants	321
Tableau 5.13 - Superficie des points de vente des répondants	322
Tableau 5.14 - Salariés à temps plein employés par les répondants.....	322
Tableau 5.15 - Salariés à temps partiel employés par les répondants.....	323
Tableau 5.16 - Fiabilité composite des variables latentes réflectives avant épuration	326
Tableau 5.17 - Poids factoriel des variables réflectives avant épuration.....	328
Tableau 5.18 - Calcul de l'AVE sur les variables réflectives avant épuration	331
Tableau 5.19 - Contributions croisées des indicateurs des variables réflectives avant épuration.....	332
Tableau 5.20 - Mise en œuvre du critère de Fornell-Larcker avant épuration	334
Tableau 5.21 - Mise en œuvre de l'approche HTMT avant épuration.....	336
Tableau 5.22 - Résultats des indicateurs des mesures réflectives à la suite de l'épuration	339
Tableau 5.23 - Évaluation des valeurs de VIF pour les indicateurs formatifs.....	342
Tableau 5.24 - Évaluation du poids extérieur des indicateurs formatifs.....	343
Tableau 5.25 - Évaluation du poids factoriel des indicateurs formatifs	343
Tableau 5.26 - Validation des indicateurs formatifs post amorçage.....	344
Tableau 5.27 - Valeurs de VIF entre les construits du modèle.....	345
Tableau 5.28 - Examen du caractère significatif des chemins du modèle structurel.....	348
Tableau 5.29 - Examen du caractère significatif des chemins du modèle « marque »	349
Tableau 5.30 - Examen du caractère significatif des chemins du modèle « non-déviation ».....	350
Tableau 5.31 - Comparaison du caractère significatif des chemins des trois modèles.....	351
Tableau 5.32 - Examen du caractère significatif des chemins du modèle structurel après épuration.....	352
Tableau 5.33 - Examen de la segmentation selon l'indice Fit	354
Tableau 5.34 - Examen du nombre de segments pertinents.....	355
Tableau 5.35 - Valeurs du coefficient de détermination de la variable à expliquer	357

Tableau 5.36 - Effet de taille f^2 sur la variable à expliquer	358
Tableau 5.37 - Effet de taille q^2 sur la variable à expliquer	360
Tableau 5.38 - Synthèse des chemins significatifs des variables modératrices	368
Tableau 6.1 - Écart-type des réponses sur la centralisation de réseaux ayant plus de 4 répondants	400
Tableau 6.2 - Niveau de priorisation des défis de Bradach	402
Tableau 6.3 - Sources de multi-angulation utilisées dans l'étude de cas de réseaux de commerce coopératif et associé à dominante alimentaire	416

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien – phase 1

Je réalise un travail de recherche en marketing à l'IGR-IAE de Rennes sur le commerce associé. L'objectif de ce travail est de mieux comprendre comment les réseaux de commerce associé font face à certains défis pour assurer leur développement et leur survie.

Il s'agit de recueillir votre expérience et votre vision sur cette question : il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse !

Ce travail repose sur une discussion d'environ 30 à 45 minutes sur ce thème.

Afin de pouvoir retranscrire les réponses et de ne pas oublier ou déformer vos propos, il serait nécessaire que j'enregistre cet entretien. Après l'exploitation des informations, l'enregistrement sera effacé. Etes-vous d'accord pour que je vous enregistre ?

Spontanément, qu'auriez-vous envie de me dire sur le développement de votre enseigne ?

Parlons un peu...

- du défi de l'accroissement par ajout d'unités

- Initiative centralisée / décentralisée
- Création (sur le plan national et international) / Rachat / Extension
- Origine des nouveaux adhérents (anciens directeurs, personnes externes...)
- Ouverture par des adhérents en place (nombre maximum de points de vente)

- du défi de l'uniformité du concept

- Audits / Clients mystères / Systèmes d'information managérial / Surveillance des pairs
- Budget / Incitations
- Système d'information / Contrat
- Autorité / Persuasion
- Réplication du modèle managérial avec des “ mini-hiérarchies ”
- Emulation des points de vente entre eux (reprise des innovations et adaptations des autres points de vente)

- du défi de la réactivité locale

(se tenir informé des évolutions de son marché et réagir en conséquence)

- Centralisation / Décentralisation
- Prix / Produits / Fournisseurs / Salariés locaux
- Opérations locales coordonnées / Initiatives autonomes
- Apprentissage local des réponses des autres points de vente du réseau

- **du défi de l'adaptation globale du système**
 - Expertise centralisée / Expérience locale
 - Génération d'idées, évolution du concept
 - Tests et évaluations
 - Prise de décision
 - Mise en œuvre

- **de la relation entre votre point de vente et la tête de réseau**
 - Le rôle de la tête de réseau
 - La place des adhérents au sein de l'enseigne
 - L'organisation des relations entre le point de vente et la tête de réseau
 - La “ double casquette ” du propriétaire de points de vente et décideur au sein du réseau

Si vous deviez résumer votre modèle d'organisation...

Merci beaucoup de votre précieuse collaboration !

Je reviendrai vers vous pour vous informer des résultats obtenus

Annexe 2 : Guide d'entretien – phase 2

Je réalise un travail de recherche en marketing à l'IGR-IAE de Rennes sur le commerce associé. L'objectif de ce travail de recherche est de mieux comprendre les points de vente dans le commerce associé et le respect du concept de leur réseau.

Il s'agit de recueillir votre expérience et votre vision sur cette question : il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse !

Ce travail repose sur une discussion d'environ 1 heure sur ce thème. Afin de pouvoir retranscrire les réponses et de ne pas oublier ou déformer vos propos, il serait nécessaire que j'enregistre cet entretien. Après l'exploitation des informations, l'enregistrement sera effacé. Etes-vous d'accord pour que je vous enregistre ?

Superficie du point de vente :

Adhérent/Associé depuis :

Spontanément, qu'auriez-vous envie de me dire sur le réseau (nom de l'enseigne) ?

Parlons un peu...

- des composantes de votre concept de points de vente

- Produits ou services fournis (menu...)
- Avantages additifs (certifications, uniformes...)
- Identifiants du système (enseigne, logo...)
- Facilitateurs du système (bible, procédures de reporting des ventes...)

Relance : Si j'enlève l'enseigne de votre magasin, en quoi peut-on se dire qu'il ne s'agit pas d'un point de vente de vente d'une enseigne concurrente ?

- des motivations à appliquer le concept du réseau

- Améliorer les conditions d'achat/réaliser des économies d'échelle (communication...)
- Notoriété : attirer plus de consommateurs (identifiant et garantie), mieux faire face à la concurrence et attirer plus de candidats susceptibles de devenir adhérents
- Garder un concept distinctif des concurrents
- Eviter des comportements laxistes et opportunistes (nuire à la performance globale du réseau et impliquant la mise en place de ressources supplémentaires pour mieux contrôler le réseau)
- Incitations

Relance : En quoi le fait d'appliquer le concept du réseau est-il bénéfique ?

Quelles sont vos motivations à appliquer le concept du réseau ?

- du respect du concept dans les différents points de vente du réseau

- Qu'en est-il ?
- Eléments clefs/périphériques
- Mécanismes mis en place (audit, clients mystères...)
- Comment est-ce formalisé ?

Relance : Comment votre réseau arrive à garder une cohérence entre ses points de vente ?

- de l'absence de respect du concept du réseau (Freins)

- Adaptation locale ?
- Comment est-ce détecté ?
- Eléments non conformes concernés en général ?
- Persuasion/Sanctions/Exclusions ?
- Conséquences ?

Relance : Comment un adhérent en vient à ne pas respecter le concept et que se passe-t-il ?

- du rôle des adhérents et de la tête de réseau pour le maintien de l'uniformité

- Le rôle de la tête de réseau
- Le rôle de chaque adhérent à titre individuel
- Le rôle des adhérents dans ses relations avec les autres adhérents pour le respect du concept d'enseigne
- La cohésion entre les membres

Relance : D'après vous, quel est le rôle joué par les adhérents et la tête de réseau pour le maintien de l'uniformité ?

D'après vous, quelles sont les spécificités du commerce associé dans le respect du concept d'enseigne par rapport à la franchise ou au succursalisme ?

- de l'environnement

- Opposition concurrentielle / Renforcement de l'identité
- *Isomorphisme coercitif* : attentes culturelles de la société et à la pression exercée par l'état à travers les politiques menées ou les orientations législatives
- *Isomorphisme normatif* : homogénéité des formations éducatives et des réseaux professionnels (réunions, fédérations, associations professionnelles)
- *Isomorphisme mimétique* : « comportement moutonnier » des organisations qui vont s'imiter entre elles surtout dans un environnement incertain afin d'être perçues comme étant légitimes

Relance : D'après vous quel est le rôle joué par votre environnement pour vous faire respecter votre concept ?

- Sur une échelle allant de 1 à 5 (le chiffre 1 correspond à « ne contribue pas du tout », le chiffre 5 à « contribue fortement »), quelle note donneriez-vous aux éléments suivants quant à leur contribution au respect du concept de votre réseau de points de vente ?

Ne contribue pas du tout (1) > contribue fortement (5)

Catégorie	Items	1	2	3	4	5
Le contrôle contractuel ou capitalistique se fait plutôt par :	Contrat, Statuts, Charte, ...					
	Formalisation du savoir-faire : les bibles (normes et procédures)					
	Liens capitalistiques (tête de réseau, filiale ou parrain)					
Le contrôle des produits, services et de la communication se fait plutôt par :	Clients « mystères »					
	Consultants/animateurs du réseau (Audit + Expertises métiers)					
	Associés/adhérents					
	Cabinets de consultants					
	Remontées des clients (questionnaires de satisfaction, site Internet...)					
Le contrôle de gestion financier se fait plutôt par :	Le suivi de l'activité et la performance des points de vente					
	Ratios...					
	Commissions + parrainage					
Le contrôle des associés se fait plutôt par :	Recrutement (valeurs proches ou compatibles avec celles de l'organisation)					
	Formation longue (théorique et terrain)					
	Le processus de socialisation (anciens salariés, anciens directeurs, membres de la famille...)					
Le contrôle technologique se fait plutôt par :	Sentiment d'être observés (logiciels...)					
Le contrôle normatif se fait plutôt par :	Norme environnementale, 123-05 AFNOR, ISO 22000...					
Respect des engagements	Incitations					
Non-respect des engagements	Persuasion					
	Menaces					
Catégorie	Items	1	2	3	4	5

La solidarité	Solidarité économique (Organisation des achats en commun, Mise en place de structures et services communs : logistique, marketing, communication... Vs Achats de 90 % des produits à la centrale, Utilisation des services proposés)						
	Solidarité à la vie organisationnelle technique (Commissions, Groupes de travail VS Groupes d'échanges, Réunions informelles)						
	Solidarité politique à la co-décision (Conseil d'Administration Vs Assemblée générale, Réunions locales et régionales)						
	Solidarité financière (Structures et filiales financières Vs Parrainage, Associés volontaires)						
	Solidarité juridique : Droits de préemption, Clauses contractuelles pour organiser les départs (prix fixé à l'avance...), Prise de participation dans les sociétés des coopérateurs Vs Prise de participation dans la coopérative, Prise de participation dans des sociétés d'autres coopérateurs (parrainage)						
	Solidarité Managériale dans la gestion du point de vente : Expertise des techniciens/permanents, animateurs de réseau VS Parrains, Référents et Persévérants, Associés selon leur expertise (spontanément) et Groupes d'échanges						

Le mimétisme	Envoi de classements nationaux, Développement d'outils informatiques avec comparaison PDV						
	Visites des associés dans les points de vente pour s'inspirer d'un magasin « référent », pratiquer des visites d'audit, venir participer aux réunions locales, de bassin						

La confiance	La confiance entre la tête de réseau et ses membres => meilleure coopération						
	La confiance entre pairs						

La mise en place d'un groupe de référence	<i>L'implication organisationnelle des membres au sein d'un groupe</i>	/	/	/	/	/	
	> affective : attachement émotionnel, à l'engagement envers l'organisation et à l'identification						
	> calculée : coûts de départ de l'organisation						
	> normative : loyauté ou obligation morale de rester membre du réseau						
	> internalisation : congruence entre les valeurs de l'individu et celles de l'organisation						
	Image du groupe : Positive Vs Négative						
	Le groupe d'appartenance (devenir membre d'un groupe d'associés)						
	Le groupe de référence (suivre les normes de ce groupe et s'auto-juger en fonction des autres membres de ce groupe)						
Les phénomènes d'identification ("nous", "piqué" au réseau...)							
Perception de différences des groupes concurrents (concepts...)							

Catégorie	Items	1	2	3	4	5
Le contrôle informel	Ediction de normes sociales : 1/3 temps...					
	<i>Contrôle social</i>	/	/	/	/	/
	> Etablissement de normes communes					
	> Pressions de conformisme, à l'uniformité					
	> Consensus / « brebis galeuse » / déviant-exclu					
	Auto-contrôle					
	Les conflits ouverts (rebellions, frondes...)					
La culture organisationnelle	Croyances fondamentales : inconscientes					
	Valeurs : hiérarchisation des objectifs de performance et de réussite					
	Normes comportementales : croyances des bons et mauvais comportements dans le travail et dans la vie du groupe					
	Modèles comportementaux : pratiques observables et répétées					
	Artefacts : supports physiques et symboliques (photo de famille, épée...)					
	Récits, rituels, symboles matériel et langage					
	Culte des fondateurs					
	Attitude des dirigeants					
L'intérêt financier	Plus-value à la revente					
	Plus-value quand parrains remboursés					

- Que pensez-vous de cette phrase du président d'un réseau de commerce associé qui dit qu'il est : « garant de la cohésion de la communauté (le vivre ensemble) et veillant à la cohérence de l'action commerciale (le faire ensemble) » ?

Pour finir, souhaiteriez-vous ajouter quelque chose ou y a-t-il un point non abordé que vous souhaiteriez évoquer ?

Merci beaucoup de votre précieuse collaboration !

Pourrais-je vous rencontrer à nouveau ?

Nom :

E-mail :

Je reviendrai vers vous pour vous informer des résultats obtenus

Selon vous, quels interlocuteurs seraient particulièrement intéressants que je rencontre pour évoquer cette question ?

Nom :

Fonction :

Coordonnées :

Annexe 3 : Récapitulatif des hypothèses à tester

<i>H1 : Plus les contrats, savoir-faire formalisés et certifications sont perçus comme importants par le commerçant coopérateur ou associé, plus le concept est uniforme</i>
<i>H2 : Plus les incitations au respect du concept sont perçues comme importantes par le commerçant coopérateur ou associé, plus le concept est uniforme.</i>
<i>H3 : Plus le recours à la persuasion de respecter le concept est opéré sur un commerçant coopérateur ou associé, plus le concept est uniforme.</i>
<i>H4 : Plus la confiance inter-organisationnelle et interpersonnelle sont perçues comme importantes par le commerçant coopérateur ou associé, plus le concept est uniforme.</i>
<i>H4.1 : Plus la confiance inter-organisationnelle entre les coopérateurs/associés et les permanents de la tête de réseau est perçue comme importante par le commerçant coopérateur ou associé, plus le concept est uniforme.</i>
<i>H4.2 : Plus la confiance inter-organisationnelle entre les coopérateurs/associés et les coopérateurs/associés élus au conseil d'administration est perçue comme importante par le commerçant coopérateur ou associé, plus le concept est uniforme.</i>
<i>H4.3 : Plus la confiance interpersonnelle entre pairs est perçue comme importante par le commerçant coopérateur ou associé, plus le concept est uniforme.</i>
<i>H5 : Plus l'implication organisationnelle est perçue comme importante par le commerçant coopérateur ou associé, plus le concept est uniforme.</i>
<i>H5.1 : Plus l'implication affective est perçue comme importante par le commerçant coopérateur ou associé, plus le concept est uniforme.</i>
<i>H5.2 : Plus l'implication normative est perçue comme importante par le commerçant coopérateur ou associé, plus le concept est uniforme.</i>
<i>H5.3 : Plus l'implication calculée est perçue comme importante par le commerçant coopérateur ou associé, plus le concept est uniforme.</i>
<i>H5.4 : Plus l'identification à son organisation est perçue comme importante par le commerçant coopérateur ou associé, plus le concept est uniforme.</i>
<i>H6 : Plus le contrôle informel est perçu comme important par le commerçant coopérateur ou associé, plus le concept est uniforme.</i>
<i>H6.1 : Plus le consensus est perçu comme important par le commerçant coopérateur ou associé, plus le concept est uniforme.</i>
<i>H6.2 : Plus le contrôle social est perçu comme important par le commerçant coopérateur ou associé, plus le concept est uniforme.</i>
<i>H7 : Plus la solidarité est perçue comme importante par le commerçant coopérateur ou associé, plus le concept est uniforme.</i>
<i>H8 : Plus le mimétisme des pratiques de mise en œuvre du concept est perçu comme important par le commerçant coopérateur ou associé, plus le concept est uniforme.</i>
<i>H9 : Plus l'enculturation est perçue comme importante par le commerçant coopérateur ou associé, plus le concept est uniforme.</i>
<i>H9.1 : Plus le comportement lié au langage du réseau d'appartenance est perçu comme important par le commerçant coopérateur ou associé, plus le concept est uniforme.</i>
<i>H9.2 : Plus la connaissance culturelle et sociopolitique du réseau d'appartenance est perçue comme importante par le commerçant coopérateur ou associé, plus le concept est uniforme.</i>
<i>H9.3 : Plus la fierté et les liens au sein du groupe culturel du réseau d'appartenance sont perçus comme importants par le commerçant coopérateur ou associé, plus le concept est uniforme.</i>
<i>H9.4 : Plus l'internalisation des valeurs du réseau d'appartenance est perçue comme importante par le commerçant coopérateur ou associé, plus le concept est uniforme.</i>
<i>H10.1 : La centralisation joue un rôle modérateur positif entre le processus du respect du contrat, des savoir-faire formalisés et des certifications et l'uniformité du concept.</i>
<i>H10.2 : La centralisation joue un rôle modérateur positif entre le processus des incitations et l'uniformité du concept.</i>

<i>H10.3 : La centralisation joue un rôle modérateur positif entre le processus de persuasion et l'uniformité du concept.</i>
<i>H10.4 : La centralisation joue un rôle modérateur positif entre la confiance inter-organisationnelle (coopérateurs/associés et les permanents de la tête de réseau) et l'uniformité du concept.</i>
<i>H10.5 : La centralisation joue un rôle modérateur positif entre la confiance inter-organisationnelle (coopérateurs/associés et coopérateurs/associés élus au conseil d'administration) et l'uniformité du concept.</i>
<i>H10.6 : La centralisation joue un rôle modérateur positif entre la confiance interpersonnelle entre pairs et l'uniformité du concept.</i>
<i>H10.7 : La centralisation joue un rôle modérateur positif entre l'implication affective et l'uniformité du concept.</i>
<i>H10.8 : La centralisation joue un rôle modérateur positif entre l'implication normative et l'uniformité du concept.</i>
<i>H10.9 : La centralisation joue un rôle modérateur positif entre l'implication calculée et l'uniformité du concept.</i>
<i>H10.10 : La centralisation joue un rôle modérateur positif entre l'identification organisationnelle et l'uniformité du concept.</i>
<i>H10.11 : La centralisation joue un rôle modérateur positif entre le consensus et l'uniformité du concept.</i>
<i>H10.12 : La centralisation joue un rôle modérateur positif entre le contrôle social et l'uniformité du concept.</i>
<i>H10.13 : La centralisation joue un rôle modérateur positif entre le processus de solidarité et l'uniformité du concept.</i>
<i>H10.14 : La centralisation joue un rôle modérateur positif entre le processus de mimétisme et l'uniformité du concept.</i>
<i>H10.15 : La centralisation joue un rôle modérateur positif entre le comportement lié au langage et l'uniformité du concept.</i>
<i>H10.16 : La centralisation joue un rôle modérateur positif entre la connaissance culturelle, sociopolitique et l'uniformité du concept.</i>
<i>H10.17 : La centralisation joue un rôle modérateur positif entre la fierté, les liens au sein du groupe culturel et l'uniformité du concept.</i>
<i>H10.18 : La centralisation joue un rôle modérateur positif entre l'internalisation des valeurs et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11.1 : L'intensité concurrentielle joue un rôle modérateur positif entre le processus du respect du contrat, des savoir-faire formalisés et des certifications et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11.2 : L'intensité concurrentielle joue un rôle modérateur positif entre le processus des incitations et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11.3 : L'intensité concurrentielle joue un rôle modérateur positif entre le processus de persuasion et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11.4 : L'intensité concurrentielle joue un rôle modérateur positif entre la confiance inter-organisationnelle (coopérateurs/associés et les permanents de la tête de réseau) et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11.5 : L'intensité concurrentielle joue un rôle modérateur positif entre la confiance inter-organisationnelle (coopérateurs/associés et coopérateurs/associés élus au conseil d'administration) et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11.6 : L'intensité concurrentielle joue un rôle modérateur positif entre la confiance interpersonnelle entre pairs et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11.7 : L'intensité concurrentielle joue un rôle modérateur positif entre l'implication affective et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11.8 : L'intensité concurrentielle joue un rôle modérateur positif entre l'implication normative et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11.9 : L'intensité concurrentielle joue un rôle modérateur positif entre l'implication calculée et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11.10 : L'intensité concurrentielle joue un rôle modérateur positif entre l'identification organisationnelle et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11.11 : L'intensité concurrentielle joue un rôle modérateur positif entre le consensus et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11.12 : L'intensité concurrentielle joue un rôle modérateur positif entre le contrôle social et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11.13 : L'intensité concurrentielle joue un rôle modérateur positif entre le processus de solidarité et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11.14 : L'intensité concurrentielle joue un rôle modérateur positif entre le processus de mimétisme et l'uniformité du concept.</i>

<i>H11.15 : L'intensité concurrentielle joue un rôle modérateur positif entre le comportement lié au langage et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11.16 : L'intensité concurrentielle joue un rôle modérateur positif entre la connaissance culturelle, sociopolitique et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11.17 : L'intensité concurrentielle joue un rôle modérateur positif entre la fierté, les liens au sein du groupe culturel et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11.18 : L'intensité concurrentielle joue un rôle modérateur positif entre l'internalisation des valeurs et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11a.1 : L'intensité concurrentielle du secteur d'activité joue un rôle modérateur positif entre le processus du respect du contrat, des savoir-faire formalisés et des certifications et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11a.2 : L'intensité concurrentielle du secteur d'activité joue un rôle modérateur positif entre le processus des incitations et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11a.3 : L'intensité concurrentielle du secteur d'activité joue un rôle modérateur positif entre le processus de persuasion et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11a.4 : L'intensité concurrentielle du secteur d'activité joue un rôle modérateur positif entre la confiance inter-organisationnelle (coopérateurs/associés et les permanents de la tête de réseau) et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11a.5 : L'intensité concurrentielle du secteur d'activité joue un rôle modérateur positif entre la confiance inter-organisationnelle (coopérateurs/associés et coopérateurs/associés élus au conseil d'administration) et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11a.6 : L'intensité concurrentielle du secteur d'activité joue un rôle modérateur positif entre la confiance interpersonnelle entre pairs et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11a.7 : L'intensité concurrentielle du secteur d'activité joue un rôle modérateur positif entre l'implication affective et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11a.8 : L'intensité concurrentielle du secteur d'activité joue un rôle modérateur positif entre l'implication normative et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11a.9 : L'intensité concurrentielle du secteur d'activité joue un rôle modérateur positif entre l'implication calculée et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11a.10 : L'intensité concurrentielle du secteur d'activité joue un rôle modérateur positif entre l'identification organisationnelle et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11a.11 : L'intensité concurrentielle du secteur d'activité joue un rôle modérateur positif entre le consensus et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11a.12 : L'intensité concurrentielle du secteur d'activité joue un rôle modérateur positif entre le contrôle social et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11a.13 : L'intensité concurrentielle du secteur d'activité joue un rôle modérateur positif entre le processus de solidarité et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11a.14 : L'intensité concurrentielle du secteur d'activité joue un rôle modérateur positif entre le processus de mimétisme et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11a.15 : L'intensité concurrentielle du secteur d'activité joue un rôle modérateur positif entre le comportement lié au langage et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11a.16 : L'intensité concurrentielle du secteur d'activité joue un rôle modérateur positif entre la connaissance culturelle, sociopolitique et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11a.17 : L'intensité concurrentielle du secteur d'activité joue un rôle modérateur positif entre la fierté, les liens au sein du groupe culturel et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11a.18 : L'intensité concurrentielle du secteur d'activité joue un rôle modérateur positif entre l'internalisation des valeurs et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11b.1 : L'intensité concurrentielle de l'offre joue un rôle modérateur positif entre le processus du respect du contrat, des savoir-faire formalisés et des certifications et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11b.2 : L'intensité concurrentielle de l'offre joue un rôle modérateur positif entre le processus des incitations et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11b.3 : L'intensité concurrentielle de l'offre joue un rôle modérateur positif entre le processus de persuasion et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11b.4 : L'intensité concurrentielle de l'offre joue un rôle modérateur positif entre la confiance inter-organisationnelle (coopérateurs/associés et les permanents de la tête de réseau) et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11b.5 : L'intensité concurrentielle de l'offre joue un rôle modérateur positif entre la confiance inter-organisationnelle (coopérateurs/associés et coopérateurs/associés élus au conseil d'administration) et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11b.6 : L'intensité concurrentielle de l'offre joue un rôle modérateur positif entre la confiance interpersonnelle entre pairs et l'uniformité du concept.</i>

<i>H11b.7 : L'intensité concurrentielle de l'offre joue un rôle modérateur positif entre l'implication affective et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11b.8 : L'intensité concurrentielle de l'offre joue un rôle modérateur positif entre l'implication normative et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11b.9 : L'intensité concurrentielle de l'offre joue un rôle modérateur positif entre l'implication calculée et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11b.10 : L'intensité concurrentielle de l'offre joue un rôle modérateur positif entre l'identification organisationnelle et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11b.11 : L'intensité concurrentielle de l'offre joue un rôle modérateur positif entre le consensus et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11b.12 : L'intensité concurrentielle de l'offre joue un rôle modérateur positif entre le contrôle social et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11b.13 : L'intensité concurrentielle de l'offre joue un rôle modérateur positif entre le processus de solidarité et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11b.14 : L'intensité concurrentielle de l'offre joue un rôle modérateur positif entre le processus de mimétisme et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11b.15 : L'intensité concurrentielle de l'offre joue un rôle modérateur positif entre le comportement lié au langage et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11b.16 : L'intensité concurrentielle de l'offre joue un rôle modérateur positif entre la connaissance culturelle, sociopolitique et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11b.17 : L'intensité concurrentielle de l'offre joue un rôle modérateur positif entre la fierté, les liens au sein du groupe culturel et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11b.18 : L'intensité concurrentielle de l'offre joue un rôle modérateur positif entre l'internalisation des valeurs et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11c.1 : L'intensité concurrentielle des prix joue un rôle modérateur positif entre le processus du respect du contrat, des savoir-faire formalisés et des certifications et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11c.2 : L'intensité concurrentielle des prix joue un rôle modérateur positif entre le processus des incitations et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11c.3 : L'intensité concurrentielle des prix joue un rôle modérateur positif entre le processus de persuasion et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11c.4 : L'intensité concurrentielle des prix joue un rôle modérateur positif entre la confiance inter-organisationnelle (coopérateurs/associés et les permanents de la tête de réseau) et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11c.5 : L'intensité concurrentielle des prix joue un rôle modérateur positif entre la confiance inter-organisationnelle (coopérateurs/associés et coopérateurs/associés élus au conseil d'administration) et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11c.6 : L'intensité concurrentielle des prix joue un rôle modérateur positif entre la confiance interpersonnelle entre pairs et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11c.7 : L'intensité concurrentielle des prix joue un rôle modérateur positif entre l'implication affective et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11c.8 : L'intensité concurrentielle des prix joue un rôle modérateur positif entre l'implication normative et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11c.9 : L'intensité concurrentielle des prix joue un rôle modérateur positif entre l'implication calculée et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11c.10 : L'intensité concurrentielle des prix joue un rôle modérateur positif entre l'identification organisationnelle et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11c.11 : L'intensité concurrentielle des prix joue un rôle modérateur positif entre le consensus et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11c.12 : L'intensité concurrentielle des prix joue un rôle modérateur positif entre le contrôle social et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11c.13 : L'intensité concurrentielle des prix joue un rôle modérateur positif entre le processus de solidarité et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11c.14 : L'intensité concurrentielle des prix joue un rôle modérateur positif entre le processus de mimétisme et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11c.15 : L'intensité concurrentielle des prix joue un rôle modérateur positif entre le comportement lié au langage et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11c.16 : L'intensité concurrentielle des prix joue un rôle modérateur positif entre la connaissance culturelle, sociopolitique et l'uniformité du concept.</i>
<i>H11c.17 : L'intensité concurrentielle des prix joue un rôle modérateur positif entre la fierté, les liens au sein du groupe culturel et l'uniformité du concept.</i>

<i>H11c.18 : L'intensité concurrentielle des prix joue un rôle modérateur positif entre l'internalisation des valeurs et l'uniformité du concept.</i>
<i>H12.1 : La priorisation du défi de l'uniformité du concept joue un rôle modérateur positif entre le processus du respect du contrat, des savoir-faire formalisés et des certifications et l'uniformité du concept.</i>
<i>H12.2 : La priorisation du défi de l'uniformité du concept joue un rôle modérateur positif entre le processus des incitations et l'uniformité du concept.</i>
<i>H12.3 : La priorisation du défi de l'uniformité du concept joue un rôle modérateur positif entre le processus de persuasion et l'uniformité du concept.</i>
<i>H12.4 : La priorisation du défi de l'uniformité du concept joue un rôle modérateur positif entre la confiance inter-organisationnelle (coopérateurs/associés et les permanents de la tête de réseau) et l'uniformité du concept.</i>
<i>H12.5 : La priorisation du défi de l'uniformité du concept joue un rôle modérateur positif entre la confiance inter-organisationnelle (coopérateurs/associés et coopérateurs/associés élus au conseil d'administration) et l'uniformité du concept.</i>
<i>H12.6 : La priorisation du défi de l'uniformité du concept joue un rôle modérateur positif entre la confiance interpersonnelle entre pairs et l'uniformité du concept.</i>
<i>H12.7 : La priorisation du défi de l'uniformité du concept joue un rôle modérateur positif entre l'implication affective et l'uniformité du concept.</i>
<i>H12.8 : La priorisation du défi de l'uniformité du concept joue un rôle modérateur positif entre l'implication normative et l'uniformité du concept.</i>
<i>H12.9 : La priorisation du défi de l'uniformité du concept joue un rôle modérateur positif entre l'implication calculée et l'uniformité du concept.</i>
<i>H12.10 : La priorisation du défi de l'uniformité du concept joue un rôle modérateur positif entre l'identification organisationnelle et l'uniformité du concept.</i>
<i>H12.11 : La priorisation du défi de l'uniformité du concept joue un rôle modérateur positif entre le consensus et l'uniformité du concept.</i>
<i>H12.12 : La priorisation du défi de l'uniformité du concept joue un rôle modérateur positif entre le contrôle social et l'uniformité du concept.</i>
<i>H12.13 : La priorisation du défi de l'uniformité du concept joue un rôle modérateur positif entre le processus de solidarité et l'uniformité du concept.</i>
<i>H12.14 : La priorisation du défi de l'uniformité du concept joue un rôle modérateur positif entre le processus de mimétisme et l'uniformité du concept.</i>
<i>H12.15 : La priorisation du défi de l'uniformité du concept joue un rôle modérateur positif entre le comportement lié au langage et l'uniformité du concept.</i>
<i>H12.16 : La priorisation du défi de l'uniformité du concept joue un rôle modérateur positif entre la connaissance culturelle, sociopolitique et l'uniformité du concept.</i>
<i>H12.17 : La priorisation du défi de l'uniformité du concept joue un rôle modérateur positif entre la fierté, les liens au sein du groupe culturel et l'uniformité du concept.</i>
<i>H12.18 : La priorisation du défi de l'uniformité du concept joue un rôle modérateur positif entre l'internalisation des valeurs et l'uniformité du concept.</i>
<i>H13.1 : Le statut du répondant de commerçant coopérateur ou de commerçant associé joue un rôle modérateur positif entre le processus du respect du contrat, des savoir-faire formalisés et des certifications et l'uniformité du concept.</i>
<i>H13.2 : Le statut du répondant de commerçant coopérateur ou de commerçant associé joue un rôle modérateur positif entre le processus des incitations et l'uniformité du concept.</i>
<i>H13.3 : Le statut du répondant de commerçant coopérateur ou de commerçant associé joue un rôle modérateur positif entre le processus de persuasion et l'uniformité du concept.</i>
<i>H13.4 : Le statut du répondant de commerçant coopérateur ou de commerçant associé joue un rôle modérateur positif entre la confiance inter-organisationnelle (coopérateurs/associés et les permanents de la tête de réseau) et l'uniformité du concept.</i>
<i>H13.5 : Le statut du répondant de commerçant coopérateur ou de commerçant associé joue un rôle modérateur positif entre la confiance inter-organisationnelle (coopérateurs/associés et coopérateurs/associés élus au conseil d'administration) et l'uniformité du concept.</i>
<i>H13.6 : Le statut du répondant de commerçant coopérateur ou de commerçant associé joue un rôle modérateur positif entre la confiance interpersonnelle entre pairs et l'uniformité du concept.</i>
<i>H13.7 : Le statut du répondant de commerçant coopérateur ou de commerçant associé joue un rôle modérateur positif entre l'implication affective et l'uniformité du concept.</i>
<i>H13.8 : Le statut du répondant de commerçant coopérateur ou de commerçant associé joue un rôle modérateur positif entre l'implication normative et l'uniformité du concept.</i>

<i>H13.9 : Le statut du répondant de commerçant coopérateur ou de commerçant associé joue un rôle modérateur positif entre l'implication calculée et l'uniformité du concept.</i>
<i>H13.10 : Le statut du répondant de commerçant coopérateur ou de commerçant associé joue un rôle modérateur positif entre l'identification organisationnelle et l'uniformité du concept.</i>
<i>H13.11 : Le statut du répondant de commerçant coopérateur ou de commerçant associé joue un rôle modérateur positif entre le consensus et l'uniformité du concept.</i>
<i>H13.12 : Le statut du répondant de commerçant coopérateur ou de commerçant associé joue un rôle modérateur positif entre le contrôle social et l'uniformité du concept.</i>
<i>H13.13 : Le statut du répondant de commerçant coopérateur ou de commerçant associé joue un rôle modérateur positif entre le processus de solidarité et l'uniformité du concept.</i>
<i>H13.14 : Le statut du répondant de commerçant coopérateur ou de commerçant associé joue un rôle modérateur positif entre le processus de mimétisme et l'uniformité du concept.</i>
<i>H13.15 : Le statut du répondant de commerçant coopérateur ou de commerçant associé joue un rôle modérateur positif entre le comportement lié au langage et l'uniformité du concept.</i>
<i>H13.16 : Le statut du répondant de commerçant coopérateur ou de commerçant associé joue un rôle modérateur positif entre la connaissance culturelle, sociopolitique et l'uniformité du concept.</i>
<i>H13.17 : Le statut du répondant de commerçant coopérateur ou de commerçant associé joue un rôle modérateur positif entre la fierté, les liens au sein du groupe culturel et l'uniformité du concept.</i>
<i>H13.18 : Le statut du répondant de commerçant coopérateur ou de commerçant associé joue un rôle modérateur positif entre l'internalisation des valeurs et l'uniformité du concept.</i>
<i>H14.1 : L'ancienneté de la relation joue un rôle modérateur positif entre le processus du respect du contrat, des savoir-faire formalisés et des certifications et l'uniformité du concept.</i>
<i>H14.2 : L'ancienneté de la relation joue un rôle modérateur positif entre le processus des incitations et l'uniformité du concept.</i>
<i>H14.3 : L'ancienneté de la relation joue un rôle modérateur positif entre le processus de persuasion et l'uniformité du concept.</i>
<i>H14.4 : L'ancienneté de la relation joue un rôle modérateur positif entre la confiance inter-organisationnelle (coopérateurs/associés et les permanents de la tête de réseau) et l'uniformité du concept.</i>
<i>H14.5 : L'ancienneté de la relation joue un rôle modérateur positif entre la confiance inter-organisationnelle (coopérateurs/associés et coopérateurs/associés élus au conseil d'administration) et l'uniformité du concept.</i>
<i>H14.6 : L'ancienneté de la relation joue un rôle modérateur positif entre la confiance interpersonnelle entre pairs et l'uniformité du concept.</i>
<i>H14.7 : L'ancienneté de la relation joue un rôle modérateur positif entre l'implication affective et l'uniformité du concept.</i>
<i>H14.8 : L'ancienneté de la relation joue un rôle modérateur positif entre l'implication normative et l'uniformité du concept.</i>
<i>H14.9 : L'ancienneté de la relation joue un rôle modérateur positif entre l'implication calculée et l'uniformité du concept.</i>
<i>H14.10 : L'ancienneté de la relation joue un rôle modérateur positif entre l'identification organisationnelle et l'uniformité du concept.</i>
<i>H14.11 : L'ancienneté de la relation joue un rôle modérateur positif entre le consensus et l'uniformité du concept.</i>
<i>H14.12 : L'ancienneté de la relation joue un rôle modérateur positif entre le contrôle social et l'uniformité du concept.</i>
<i>H14.13 : L'ancienneté de la relation joue un rôle modérateur positif entre le processus de solidarité et l'uniformité du concept.</i>
<i>H14.14 : L'ancienneté de la relation joue un rôle modérateur positif entre le processus de mimétisme et l'uniformité du concept.</i>
<i>H14.15 : L'ancienneté de la relation joue un rôle modérateur positif entre le comportement lié au langage et l'uniformité du concept.</i>
<i>H14.16 : L'ancienneté de la relation joue un rôle modérateur positif entre la connaissance culturelle, sociopolitique et l'uniformité du concept.</i>
<i>H14.17 : L'ancienneté de la relation joue un rôle modérateur positif entre la fierté, les liens au sein du groupe culturel et l'uniformité du concept.</i>
<i>H14.18 : L'ancienneté de la relation joue un rôle modérateur positif entre l'internalisation des valeurs et l'uniformité du concept.</i>
<i>H15.1 : Le sexe du commerçant coopérateur ou associé joue un rôle modérateur positif entre le processus du respect du contrat, des savoir-faire formalisés et des certifications et l'uniformité du concept.</i>

<i>H15.2 : Le sexe du commerçant coopérateur ou associé joue un rôle modérateur positif entre le processus des incitations et l'uniformité du concept.</i>
<i>H15.3 : Le sexe du commerçant coopérateur ou associé joue un rôle modérateur positif entre le processus de persuasion et l'uniformité du concept.</i>
<i>H15.4 : Le sexe du commerçant coopérateur ou associé joue un rôle modérateur positif entre la confiance inter-organisationnelle (coopérateurs/associés et les permanents de la tête de réseau) et l'uniformité du concept.</i>
<i>H15.5 : Le sexe du commerçant coopérateur ou associé joue un rôle modérateur positif entre la confiance inter-organisationnelle (coopérateurs/associés et coopérateurs/associés élus au conseil d'administration) et l'uniformité du concept.</i>
<i>H15.6 : Le sexe du commerçant coopérateur ou associé joue un rôle modérateur positif entre la confiance interpersonnelle entre pairs et l'uniformité du concept.</i>
<i>H15.7 : Le sexe du commerçant coopérateur ou associé joue un rôle modérateur positif entre l'implication affective et l'uniformité du concept.</i>
<i>H15.8 : Le sexe du commerçant coopérateur ou associé joue un rôle modérateur positif entre l'implication normative et l'uniformité du concept.</i>
<i>H15.9 : Le sexe du commerçant coopérateur ou associé joue un rôle modérateur positif entre l'implication calculée et l'uniformité du concept.</i>
<i>H15.10 : Le sexe du commerçant coopérateur ou associé joue un rôle modérateur positif entre l'identification organisationnelle et l'uniformité du concept.</i>
<i>H15.11 : Le sexe du commerçant coopérateur ou associé joue un rôle modérateur positif entre le consensus et l'uniformité du concept.</i>
<i>H15.12 : Le sexe du commerçant coopérateur ou associé joue un rôle modérateur positif entre le contrôle social et l'uniformité du concept.</i>
<i>H15.13 : Le sexe du commerçant coopérateur ou associé joue un rôle modérateur positif entre le processus de solidarité et l'uniformité du concept.</i>
<i>H15.14 : Le sexe du commerçant coopérateur ou associé joue un rôle modérateur positif entre le processus de mimétisme et l'uniformité du concept.</i>
<i>H15.15 : Le sexe du commerçant coopérateur ou associé joue un rôle modérateur positif entre le comportement lié au langage et l'uniformité du concept.</i>
<i>H15.16 : Le sexe du commerçant coopérateur ou associé joue un rôle modérateur positif entre la connaissance culturelle, sociopolitique et l'uniformité du concept.</i>
<i>H15.17 : Le sexe du commerçant coopérateur ou associé joue un rôle modérateur positif entre la fierté, les liens au sein du groupe culturel et l'uniformité du concept.</i>
<i>H15.18 : Le sexe du commerçant coopérateur ou associé joue un rôle modérateur positif entre l'internalisation des valeurs et l'uniformité du concept.</i>
<i>H16.1 : L'âge du commerçant coopérateur ou associé joue un rôle modérateur positif entre le processus du respect du contrat, des savoir-faire formalisés et des certifications et l'uniformité du concept.</i>
<i>H16.2 : L'âge du commerçant coopérateur ou associé joue un rôle modérateur positif entre le processus des incitations et l'uniformité du concept.</i>
<i>H16.3 : L'âge du commerçant coopérateur ou associé joue un rôle modérateur positif entre le processus de persuasion et l'uniformité du concept.</i>
<i>H16.4 : L'âge du commerçant coopérateur ou associé joue un rôle modérateur positif entre la confiance inter-organisationnelle (coopérateurs/associés et les permanents de la tête de réseau) et l'uniformité du concept.</i>
<i>H16.5 : L'âge du commerçant coopérateur ou associé joue un rôle modérateur positif entre la confiance inter-organisationnelle (coopérateurs/associés et coopérateurs/associés élus au conseil d'administration) et l'uniformité du concept.</i>
<i>H16.6 : L'âge du commerçant coopérateur ou associé joue un rôle modérateur positif entre la confiance interpersonnelle entre pairs et l'uniformité du concept.</i>
<i>H16.7 : L'âge du commerçant coopérateur ou associé joue un rôle modérateur positif entre l'implication affective et l'uniformité du concept.</i>
<i>H16.8 : L'âge du commerçant coopérateur ou associé joue un rôle modérateur positif entre l'implication normative et l'uniformité du concept.</i>
<i>H16.9 : L'âge du commerçant coopérateur ou associé joue un rôle modérateur positif entre l'implication calculée et l'uniformité du concept.</i>
<i>H16.10 : L'âge du commerçant coopérateur ou associé joue un rôle modérateur positif entre l'identification organisationnelle et l'uniformité du concept.</i>

<i>H16.11 : L'âge du commerçant coopérateur ou associé joue un rôle modérateur positif entre le consensus et l'uniformité du concept.</i>
<i>H16.12 : L'âge du commerçant coopérateur ou associé joue un rôle modérateur positif entre le contrôle social et l'uniformité du concept.</i>
<i>H16.13 : L'âge du commerçant coopérateur ou associé joue un rôle modérateur positif entre le processus de solidarité et l'uniformité du concept.</i>
<i>H16.14 : L'âge du commerçant coopérateur ou associé joue un rôle modérateur positif entre le processus de mimétisme et l'uniformité du concept.</i>
<i>H16.15 : L'âge du commerçant coopérateur ou associé joue un rôle modérateur positif entre le comportement lié au langage et l'uniformité du concept.</i>
<i>H16.16 : L'âge du commerçant coopérateur ou associé joue un rôle modérateur positif entre la connaissance culturelle, sociopolitique et l'uniformité du concept.</i>
<i>H16.17 : L'âge du commerçant coopérateur ou associé joue un rôle modérateur positif entre la fierté, les liens au sein du groupe culturel et l'uniformité du concept.</i>
<i>H16.18 : L'âge du commerçant coopérateur ou associé joue un rôle modérateur positif entre l'internalisation des valeurs et l'uniformité du concept.</i>
<i>H17.1 : Le statut d' élu joue un rôle modérateur positif entre le processus du respect du contrat, des savoir-faire formalisés et des certifications et l'uniformité du concept.</i>
<i>H17.2 : Le statut d' élu joue un rôle modérateur positif entre le processus des incitations et l'uniformité du concept.</i>
<i>H17.3 : Le statut d' élu joue un rôle modérateur positif entre le processus de persuasion et l'uniformité du concept.</i>
<i>H17.4 : Le statut d' élu joue un rôle modérateur positif entre la confiance inter-organisationnelle (coopérateurs/associés et les permanents de la tête de réseau) et l'uniformité du concept.</i>
<i>H17.5 : Le statut d' élu joue un rôle modérateur positif entre la confiance inter-organisationnelle (coopérateurs/associés et coopérateurs/associés élus au conseil d'administration) et l'uniformité du concept.</i>
<i>H17.6 : Le statut d' élu joue un rôle modérateur positif entre la confiance interpersonnelle entre pairs et l'uniformité du concept.</i>
<i>H17.7 : Le statut d' élu joue un rôle modérateur positif entre l'implication affective et l'uniformité du concept.</i>
<i>H17.8 : Le statut d' élu joue un rôle modérateur positif entre l'implication normative et l'uniformité du concept.</i>
<i>H17.9 : Le statut d' élu joue un rôle modérateur positif entre l'implication calculée et l'uniformité du concept.</i>
<i>H17.10 : Le statut d' élu joue un rôle modérateur positif entre l'identification organisationnelle et l'uniformité du concept.</i>
<i>H17.11 : Le statut d' élu joue un rôle modérateur positif entre le consensus et l'uniformité du concept.</i>
<i>H17.12 : Le statut d' élu joue un rôle modérateur positif entre le contrôle social et l'uniformité du concept.</i>
<i>H17.13 : Le statut d' élu joue un rôle modérateur positif entre le processus de solidarité et l'uniformité du concept.</i>
<i>H17.14 : Le statut d' élu joue un rôle modérateur positif entre le processus de mimétisme et l'uniformité du concept.</i>
<i>H17.15 : Le statut d' élu joue un rôle modérateur positif entre le comportement lié au langage et l'uniformité du concept.</i>
<i>H17.16 : Le statut d' élu joue un rôle modérateur positif entre la connaissance culturelle, sociopolitique et l'uniformité du concept.</i>
<i>H17.17 : Le statut d' élu joue un rôle modérateur positif entre la fierté, les liens au sein du groupe culturel et l'uniformité du concept.</i>
<i>H17.18 : Le statut d' élu joue un rôle modérateur positif entre l'internalisation des valeurs et l'uniformité du concept.</i>
<i>H18.1 : La surface de vente totale joue un rôle modérateur positif entre le processus du respect du contrat, des savoir-faire formalisés et des certifications et l'uniformité du concept.</i>
<i>H18.2 : La surface de vente totale joue un rôle modérateur positif entre le processus des incitations et l'uniformité du concept.</i>
<i>H18.3 : La surface de vente totale joue un rôle modérateur positif entre le processus de persuasion et l'uniformité du concept.</i>
<i>H18.4 : La surface de vente totale joue un rôle modérateur positif entre la confiance inter-organisationnelle (coopérateurs/associés et les permanents de la tête de réseau) et l'uniformité du concept.</i>

<i>H18.5 : La surface de vente totale joue un rôle modérateur positif entre la confiance inter-organisationnelle (coopérateurs/associés et coopérateurs/associés élus au conseil d'administration) et l'uniformité du concept.</i>
<i>H18.6 : La surface de vente totale joue un rôle modérateur positif entre la confiance interpersonnelle entre pairs et l'uniformité du concept.</i>
<i>H18.7 : La surface de vente totale joue un rôle modérateur positif entre l'implication affective et l'uniformité du concept.</i>
<i>H18.8 : La surface de vente totale joue un rôle modérateur positif entre l'implication normative et l'uniformité du concept.</i>
<i>H18.9 : La surface de vente totale joue un rôle modérateur positif entre l'implication calculée et l'uniformité du concept.</i>
<i>H18.10 : La surface de vente totale joue un rôle modérateur positif entre l'identification organisationnelle et l'uniformité du concept.</i>
<i>H18.11 : La surface de vente totale joue un rôle modérateur positif entre le consensus et l'uniformité du concept.</i>
<i>H18.12 : La surface de vente totale joue un rôle modérateur positif entre le contrôle social et l'uniformité du concept.</i>
<i>H18.13 : La surface de vente totale joue un rôle modérateur positif entre le processus de solidarité et l'uniformité du concept.</i>
<i>H18.14 : La surface de vente totale joue un rôle modérateur positif entre le processus de mimétisme et l'uniformité du concept.</i>
<i>H18.15 : La surface de vente totale joue un rôle modérateur positif entre le comportement lié au langage et l'uniformité du concept.</i>
<i>H18.16 : La surface de vente totale joue un rôle modérateur positif entre la connaissance culturelle, sociopolitique et l'uniformité du concept.</i>
<i>H18.17 : La surface de vente totale joue un rôle modérateur positif entre la fierté, les liens au sein du groupe culturel et l'uniformité du concept.</i>
<i>H18.18 : La surface de vente totale joue un rôle modérateur positif entre l'internalisation des valeurs et l'uniformité du concept.</i>
<i>H19.1 : L'appartenance du foncier et des murs du point de vente joue un rôle modérateur positif entre le processus du respect du contrat, des savoir-faire formalisés et des certifications et l'uniformité du concept.</i>
<i>H19.2 : L'appartenance du foncier et des murs du point de vente joue un rôle modérateur positif entre le processus des incitations et l'uniformité du concept.</i>
<i>H19.3 : L'appartenance du foncier et des murs du point de vente joue un rôle modérateur positif entre le processus de persuasion et l'uniformité du concept.</i>
<i>H19.4 : L'appartenance du foncier et des murs du point de vente joue un rôle modérateur positif entre la confiance inter-organisationnelle (coopérateurs/associés et les permanents de la tête de réseau) et l'uniformité du concept.</i>
<i>H19.5 : L'appartenance du foncier et des murs du point de vente joue un rôle modérateur positif entre la confiance inter-organisationnelle (coopérateurs/associés et coopérateurs/associés élus au conseil d'administration) et l'uniformité du concept.</i>
<i>H19.6 : L'appartenance du foncier et des murs du point de vente joue un rôle modérateur positif entre la confiance interpersonnelle entre pairs et l'uniformité du concept.</i>
<i>H19.7 : L'appartenance du foncier et des murs du point de vente joue un rôle modérateur positif entre l'implication affective et l'uniformité du concept.</i>
<i>H19.8 : L'appartenance du foncier et des murs du point de vente joue un rôle modérateur positif entre l'implication normative et l'uniformité du concept.</i>
<i>H19.9 : L'appartenance du foncier et des murs du point de vente joue un rôle modérateur positif entre l'implication calculée et l'uniformité du concept.</i>
<i>H19.10 : L'appartenance du foncier et des murs du point de vente joue un rôle modérateur positif entre l'identification organisationnelle et l'uniformité du concept.</i>
<i>H19.11 : L'appartenance du foncier et des murs du point de vente joue un rôle modérateur positif entre le consensus et l'uniformité du concept.</i>
<i>H19.12 : L'appartenance du foncier et des murs du point de vente joue un rôle modérateur positif entre le contrôle social et l'uniformité du concept.</i>
<i>H19.13 : L'appartenance du foncier et des murs du point de vente joue un rôle modérateur positif entre le processus de solidarité et l'uniformité du concept.</i>
<i>H19.14 : L'appartenance du foncier et des murs du point de vente joue un rôle modérateur positif entre le processus de mimétisme et l'uniformité du concept.</i>

<i>H19.15 : L'appartenance du foncier et des murs du point de vente joue un rôle modérateur positif entre le comportement lié au langage et l'uniformité du concept.</i>
<i>H19.16 : L'appartenance du foncier et des murs du point de vente joue un rôle modérateur positif entre la connaissance culturelle, sociopolitique et l'uniformité du concept.</i>
<i>H19.17 : L'appartenance du foncier et des murs du point de vente joue un rôle modérateur positif entre la fierté, les liens au sein du groupe culturel et l'uniformité du concept.</i>
<i>H19.18 : L'appartenance du foncier et des murs du point de vente joue un rôle modérateur positif entre l'internalisation des valeurs et l'uniformité du concept.</i>
<i>H20.1 : Le bénéfice d'un système de parrainage ou de tutorat joue un rôle modérateur positif entre le processus du respect du contrat, des savoir-faire formalisés et des certifications et l'uniformité du concept.</i>
<i>H20.2 : Le bénéfice d'un système de parrainage ou de tutorat joue un rôle modérateur positif entre le processus des incitations et l'uniformité du concept.</i>
<i>H20.3 : Le bénéfice d'un système de parrainage ou de tutorat joue un rôle modérateur positif entre le processus de persuasion et l'uniformité du concept.</i>
<i>H20.4 : Le bénéfice d'un système de parrainage ou de tutorat joue un rôle modérateur positif entre la confiance inter-organisationnelle (coopérateurs/associés et les permanents de la tête de réseau) et l'uniformité du concept.</i>
<i>H20.5 : Le bénéfice d'un système de parrainage ou de tutorat joue un rôle modérateur positif entre la confiance inter-organisationnelle (coopérateurs/associés et coopérateurs/associés élus au conseil d'administration) et l'uniformité du concept.</i>
<i>H20.6 : Le bénéfice d'un système de parrainage ou de tutorat joue un rôle modérateur positif entre la confiance interpersonnelle entre pairs et l'uniformité du concept.</i>
<i>H20.7 : Le bénéfice d'un système de parrainage ou de tutorat joue un rôle modérateur positif entre l'implication affective et l'uniformité du concept.</i>
<i>H20.8 : Le bénéfice d'un système de parrainage ou de tutorat joue un rôle modérateur positif entre l'implication normative et l'uniformité du concept.</i>
<i>H20.9 : Le bénéfice d'un système de parrainage ou de tutorat joue un rôle modérateur positif entre l'implication calculée et l'uniformité du concept.</i>
<i>H20.10 : Le bénéfice d'un système de parrainage ou de tutorat joue un rôle modérateur positif entre l'identification organisationnelle et l'uniformité du concept.</i>
<i>H20.11 : Le bénéfice d'un système de parrainage ou de tutorat joue un rôle modérateur positif entre le consensus et l'uniformité du concept.</i>
<i>H20.12 : Le bénéfice d'un système de parrainage ou de tutorat joue un rôle modérateur positif entre le contrôle social et l'uniformité du concept.</i>
<i>H20.13 : Le bénéfice d'un système de parrainage ou de tutorat joue un rôle modérateur positif entre le processus de solidarité et l'uniformité du concept.</i>
<i>H20.14 : Le bénéfice d'un système de parrainage ou de tutorat joue un rôle modérateur positif entre le processus de mimétisme et l'uniformité du concept.</i>
<i>H20.15 : Le bénéfice d'un système de parrainage ou de tutorat joue un rôle modérateur positif entre le comportement lié au langage et l'uniformité du concept.</i>
<i>H20.16 : Le bénéfice d'un système de parrainage ou de tutorat joue un rôle modérateur positif entre la connaissance culturelle, sociopolitique et l'uniformité du concept.</i>
<i>H20.17 : Le bénéfice d'un système de parrainage ou de tutorat joue un rôle modérateur positif entre la fierté, les liens au sein du groupe culturel et l'uniformité du concept.</i>
<i>H20.18 : Le bénéfice d'un système de parrainage ou de tutorat joue un rôle modérateur positif entre l'internalisation des valeurs et l'uniformité du concept.</i>
<i>H21a.1 : Le nombre de salariés à temps plein dans le point de vente joue un rôle modérateur positif entre le processus du respect du contrat, des savoir-faire formalisés et des certifications et l'uniformité du concept.</i>
<i>H21a.2 : Le nombre de salariés à temps plein dans le point de vente joue un rôle modérateur positif entre le processus des incitations et l'uniformité du concept.</i>
<i>H21a.3 : Le nombre de salariés à temps plein dans le point de vente joue un rôle modérateur positif entre le processus de persuasion et l'uniformité du concept.</i>
<i>H21a.4 : Le nombre de salariés à temps plein dans le point de vente joue un rôle modérateur positif entre la confiance inter-organisationnelle (coopérateurs/associés et les permanents de la tête de réseau) et l'uniformité du concept.</i>
<i>H21a.5 : Le nombre de salariés à temps plein dans le point de vente joue un rôle modérateur positif entre la confiance inter-organisationnelle (coopérateurs/associés et coopérateurs/associés élus au conseil d'administration) et l'uniformité du concept.</i>

<i>H21a.6 : Le nombre de salariés à temps plein dans le point de vente joue un rôle modérateur positif entre la confiance interpersonnelle entre pairs et l'uniformité du concept.</i>
<i>H21a.7 : Le nombre de salariés à temps plein dans le point de vente joue un rôle modérateur positif entre l'implication affective et l'uniformité du concept.</i>
<i>H21a.8 : Le nombre de salariés à temps plein dans le point de vente joue un rôle modérateur positif entre l'implication normative et l'uniformité du concept.</i>
<i>H21a.9 : Le nombre de salariés à temps plein dans le point de vente joue un rôle modérateur positif entre l'implication calculée et l'uniformité du concept.</i>
<i>H21a.10 : Le nombre de salariés à temps plein dans le point de vente joue un rôle modérateur positif entre l'identification organisationnelle et l'uniformité du concept.</i>
<i>H21a.11 : Le nombre de salariés à temps plein dans le point de vente joue un rôle modérateur positif entre le consensus et l'uniformité du concept.</i>
<i>H21a.12 : Le nombre de salariés à temps plein dans le point de vente joue un rôle modérateur positif entre le contrôle social et l'uniformité du concept.</i>
<i>H21a.13 : Le nombre de salariés à temps plein dans le point de vente joue un rôle modérateur positif entre le processus de solidarité et l'uniformité du concept.</i>
<i>H21a.14 : Le nombre de salariés à temps plein dans le point de vente joue un rôle modérateur positif entre le processus de mimétisme et l'uniformité du concept.</i>
<i>H21a.15 : Le nombre de salariés à temps plein dans le point de vente joue un rôle modérateur positif entre le comportement lié au langage et l'uniformité du concept.</i>
<i>H21a.16 : Le nombre de salariés à temps plein dans le point de vente joue un rôle modérateur positif entre la connaissance culturelle, sociopolitique et l'uniformité du concept.</i>
<i>H21a.17 : Le nombre de salariés à temps plein dans le point de vente joue un rôle modérateur positif entre la fierté, les liens au sein du groupe culturel et l'uniformité du concept.</i>
<i>H21a.18 : Le nombre de salariés à temps plein dans le point de vente joue un rôle modérateur positif entre l'internalisation des valeurs et l'uniformité du concept.</i>
<i>H21b.1 : Le nombre de salariés à temps partiel dans le point de vente joue un rôle modérateur positif entre le processus du respect du contrat, des savoir-faire formalisés et des certifications et l'uniformité du concept.</i>
<i>H21b.2 : Le nombre de salariés à temps partiel dans le point de vente joue un rôle modérateur positif entre le processus des incitations et l'uniformité du concept.</i>
<i>H21b.3 : Le nombre de salariés à temps partiel dans le point de vente joue un rôle modérateur positif entre le processus de persuasion et l'uniformité du concept.</i>
<i>H21b.4 : Le nombre de salariés à temps partiel dans le point de vente joue un rôle modérateur positif entre la confiance inter-organisationnelle (coopérateurs/associés et les permanents de la tête de réseau) et l'uniformité du concept.</i>
<i>H21b.5 : Le nombre de salariés à temps partiel dans le point de vente joue un rôle modérateur positif entre la confiance inter-organisationnelle (coopérateurs/associés et coopérateurs/associés élus au conseil d'administration) et l'uniformité du concept.</i>
<i>H21b.6 : Le nombre de salariés à temps partiel dans le point de vente joue un rôle modérateur positif entre la confiance interpersonnelle entre pairs et l'uniformité du concept.</i>
<i>H21b.7 : Le nombre de salariés à temps partiel dans le point de vente joue un rôle modérateur positif entre l'implication affective et l'uniformité du concept.</i>
<i>H21b.8 : Le nombre de salariés à temps partiel dans le point de vente joue un rôle modérateur positif entre l'implication normative et l'uniformité du concept.</i>
<i>H21b.9 : Le nombre de salariés à temps partiel dans le point de vente joue un rôle modérateur positif entre l'implication calculée et l'uniformité du concept.</i>
<i>H21b.10 : Le nombre de salariés à temps partiel dans le point de vente joue un rôle modérateur positif entre l'identification organisationnelle et l'uniformité du concept.</i>
<i>H21b.11 : Le nombre de salariés à temps partiel dans le point de vente joue un rôle modérateur positif entre le consensus et l'uniformité du concept.</i>
<i>H21b.12 : Le nombre de salariés à temps partiel dans le point de vente joue un rôle modérateur positif entre le contrôle social et l'uniformité du concept.</i>
<i>H21b.13 : Le nombre de salariés à temps partiel dans le point de vente joue un rôle modérateur positif entre le processus de solidarité et l'uniformité du concept.</i>
<i>H21b.14 : Le nombre de salariés à temps partiel dans le point de vente joue un rôle modérateur positif entre le processus de mimétisme et l'uniformité du concept.</i>
<i>H21b.15 : Le nombre de salariés à temps partiel dans le point de vente joue un rôle modérateur positif entre le comportement lié au langage et l'uniformité du concept.</i>

<i>H21b.16 : Le nombre de salariés à temps partiel dans le point de vente joue un rôle modérateur positif entre la connaissance culturelle, sociopolitique et l'uniformité du concept.</i>
<i>H21b.17 : Le nombre de salariés à temps partiel dans le point de vente joue un rôle modérateur positif entre la fierté, les liens au sein du groupe culturel et l'uniformité du concept.</i>
<i>H21b.18 : Le nombre de salariés à temps partiel dans le point de vente joue un rôle modérateur positif entre l'internalisation des valeurs et l'uniformité du concept.</i>
<i>H22.1 : La population de la commune ou de l'agglomération de l'implantation du point de vente joue un rôle modérateur positif entre le processus du respect du contrat, des savoir-faire formalisés et des certifications et l'uniformité du concept.</i>
<i>H22.2 : La population de la commune ou de l'agglomération de l'implantation du point de vente joue un rôle modérateur positif entre le processus des incitations et l'uniformité du concept.</i>
<i>H22.3 : La population de la commune ou de l'agglomération de l'implantation du point de vente joue un rôle modérateur positif entre le processus de persuasion et l'uniformité du concept.</i>
<i>H22.4 : La population de la commune ou de l'agglomération de l'implantation du point de vente joue un rôle modérateur positif entre la confiance inter-organisationnelle (coopérateurs/associés et les permanents de la tête de réseau) et l'uniformité du concept.</i>
<i>H22.5 : La population de la commune ou de l'agglomération de l'implantation du point de vente joue un rôle modérateur positif entre la confiance inter-organisationnelle (coopérateurs/associés et coopérateurs/associés élus au conseil d'administration) et l'uniformité du concept.</i>
<i>H22.6 : La population de la commune ou de l'agglomération de l'implantation du point de vente joue un rôle modérateur positif entre la confiance interpersonnelle entre pairs et l'uniformité du concept.</i>
<i>H22.7 : La population de la commune ou de l'agglomération de l'implantation du point de vente joue un rôle modérateur positif entre l'implication affective et l'uniformité du concept.</i>
<i>H22.8 : La population de la commune ou de l'agglomération de l'implantation du point de vente joue un rôle modérateur positif entre l'implication normative et l'uniformité du concept.</i>
<i>H22.9 : La population de la commune ou de l'agglomération de l'implantation du point de vente joue un rôle modérateur positif entre l'implication calculée et l'uniformité du concept.</i>
<i>H22.10 : La population de la commune ou de l'agglomération de l'implantation du point de vente joue un rôle modérateur positif entre l'identification organisationnelle et l'uniformité du concept.</i>
<i>H22.11 : La population de la commune ou de l'agglomération de l'implantation du point de vente joue un rôle modérateur positif entre le consensus et l'uniformité du concept.</i>
<i>H22.12 : La population de la commune ou de l'agglomération de l'implantation du point de vente joue un rôle modérateur positif entre le contrôle social et l'uniformité du concept.</i>
<i>H22.13 : La population de la commune ou de l'agglomération de l'implantation du point de vente joue un rôle modérateur positif entre le processus de solidarité et l'uniformité du concept.</i>
<i>H22.14 : La population de la commune ou de l'agglomération de l'implantation du point de vente joue un rôle modérateur positif entre le processus de mimétisme et l'uniformité du concept.</i>
<i>H22.15 : La population de la commune ou de l'agglomération de l'implantation du point de vente joue un rôle modérateur positif entre le comportement lié au langage et l'uniformité du concept.</i>
<i>H22.16 : La population de la commune ou de l'agglomération de l'implantation du point de vente joue un rôle modérateur positif entre la connaissance culturelle, sociopolitique et l'uniformité du concept.</i>
<i>H22.17 : La population de la commune ou de l'agglomération de l'implantation du point de vente joue un rôle modérateur positif entre la fierté, les liens au sein du groupe culturel et l'uniformité du concept.</i>
<i>H22.18 : La population de la commune ou de l'agglomération de l'implantation du point de vente joue un rôle modérateur positif entre l'internalisation des valeurs et l'uniformité du concept.</i>
<i>H23.1 : La fréquence des réunions par an au sein du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre le processus du respect du contrat, des savoir-faire formalisés et des certifications et l'uniformité du concept.</i>
<i>H23.2 : La fréquence des réunions par an au sein du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre le processus des incitations et l'uniformité du concept.</i>
<i>H23.3 : La fréquence des réunions par an au sein du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre le processus de persuasion et l'uniformité du concept.</i>
<i>H23.4 : La fréquence des réunions par an au sein du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre la confiance inter-organisationnelle (coopérateurs/associés et les permanents de la tête de réseau) et l'uniformité du concept.</i>
<i>H23.5 : La fréquence des réunions par an au sein du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre la confiance inter-organisationnelle (coopérateurs/associés et coopérateurs/associés élus au conseil d'administration) et l'uniformité du concept.</i>

<i>H23.6 : La fréquence des réunions par an au sein du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre la confiance interpersonnelle entre pairs et l'uniformité du concept.</i>
<i>H23.7 : La fréquence des réunions par an au sein du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre l'implication affective et l'uniformité du concept.</i>
<i>H23.8 : La fréquence des réunions par an au sein du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre l'implication normative et l'uniformité du concept.</i>
<i>H23.9 : La fréquence des réunions par an au sein du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre l'implication calculée et l'uniformité du concept.</i>
<i>H23.10 : La fréquence des réunions par an au sein du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre l'identification organisationnelle et l'uniformité du concept.</i>
<i>H23.11 : La fréquence des réunions par an au sein du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre le consensus et l'uniformité du concept.</i>
<i>H23.12 : La fréquence des réunions par an au sein du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre le contrôle social et l'uniformité du concept.</i>
<i>H23.13 : La fréquence des réunions par an au sein du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre le processus de solidarité et l'uniformité du concept.</i>
<i>H23.14 : La fréquence des réunions par an au sein du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre le processus de mimétisme et l'uniformité du concept.</i>
<i>H23.15 : La fréquence des réunions par an au sein du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre le comportement lié au langage et l'uniformité du concept.</i>
<i>H23.16 : La fréquence des réunions par an au sein du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre la connaissance culturelle, sociopolitique et l'uniformité du concept.</i>
<i>H23.17 : La fréquence des réunions par an au sein du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre la fierté, les liens au sein du groupe culturel et l'uniformité du concept.</i>
<i>H23.18 : La fréquence des réunions par an au sein du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre l'internalisation des valeurs et l'uniformité du concept.</i>
<i>H24.1 : L'ancienneté de la création du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre le processus du respect du contrat, des savoir-faire formalisés et des certifications et l'uniformité du concept.</i>
<i>H24.2 : L'ancienneté de la création du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre le processus des incitations et l'uniformité du concept.</i>
<i>H24.3 : L'ancienneté de la création du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre le processus de persuasion et l'uniformité du concept.</i>
<i>H24.4 : L'ancienneté de la création du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre la confiance inter-organisationnelle (coopérateurs/associés et les permanents de la tête de réseau) et l'uniformité du concept.</i>
<i>H24.5 : L'ancienneté de la création du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre la confiance inter-organisationnelle (coopérateurs/associés et coopérateurs/associés élus au conseil d'administration) et l'uniformité du concept.</i>
<i>H24.6 : L'ancienneté de la création du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre la confiance interpersonnelle entre pairs et l'uniformité du concept.</i>
<i>H24.7 : L'ancienneté de la création du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre l'implication affective et l'uniformité du concept.</i>
<i>H24.8 : L'ancienneté de la création du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre l'implication normative et l'uniformité du concept.</i>
<i>H24.9 : L'ancienneté de la création du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre l'implication calculée et l'uniformité du concept.</i>
<i>H24.10 : L'ancienneté de la création du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre l'identification organisationnelle et l'uniformité du concept.</i>
<i>H24.11 : L'ancienneté de la création du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre le consensus et l'uniformité du concept.</i>
<i>H24.12 : L'ancienneté de la création du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre le contrôle social et l'uniformité du concept.</i>
<i>H24.13 : L'ancienneté de la création du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre le processus de solidarité et l'uniformité du concept.</i>
<i>H24.14 : L'ancienneté de la création du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre le processus de mimétisme et l'uniformité du concept.</i>
<i>H24.15 : L'ancienneté de la création du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre le comportement lié au langage et l'uniformité du concept.</i>

<i>H24.16 : L'ancienneté de la création du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre la connaissance culturelle, sociopolitique et l'uniformité du concept.</i>
<i>H24.17 : L'ancienneté de la création du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre la fierté, les liens au sein du groupe culturel et l'uniformité du concept.</i>
<i>H24.18 : L'ancienneté de la création du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre l'internalisation des valeurs et l'uniformité du concept.</i>
<i>H25.1 : L'ancienneté de la création de l'enseigne commune du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre le processus du respect du contrat, des savoir-faire formalisés et des certifications et l'uniformité du concept.</i>
<i>H25.2 : L'ancienneté de la création de l'enseigne commune du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre le processus des incitations et l'uniformité du concept.</i>
<i>H25.3 : L'ancienneté de la création de l'enseigne commune du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre le processus de persuasion et l'uniformité du concept.</i>
<i>H25.4 : L'ancienneté de la création de l'enseigne commune du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre la confiance inter-organisationnelle (coopérateurs/associés et les permanents de la tête de réseau) et l'uniformité du concept.</i>
<i>H25.5 : L'ancienneté de la création de l'enseigne commune du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre la confiance inter-organisationnelle (coopérateurs/associés et coopérateurs/associés élus au conseil d'administration) et l'uniformité du concept.</i>
<i>H25.6 : L'ancienneté de la création de l'enseigne commune du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre la confiance interpersonnelle entre pairs et l'uniformité du concept.</i>
<i>H25.7 : L'ancienneté de la création de l'enseigne commune du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre l'implication affective et l'uniformité du concept.</i>
<i>H25.8 : L'ancienneté de la création de l'enseigne commune du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre l'implication normative et l'uniformité du concept.</i>
<i>H25.9 : L'ancienneté de la création de l'enseigne commune du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre l'implication calculée et l'uniformité du concept.</i>
<i>H25.10 : L'ancienneté de la création de l'enseigne commune du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre l'identification organisationnelle et l'uniformité du concept.</i>
<i>H25.11 : L'ancienneté de la création de l'enseigne commune du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre le consensus et l'uniformité du concept.</i>
<i>H25.12 : L'ancienneté de la création de l'enseigne commune du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre le contrôle social et l'uniformité du concept.</i>
<i>H25.13 : L'ancienneté de la création de l'enseigne commune du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre le processus de solidarité et l'uniformité du concept.</i>
<i>H25.14 : L'ancienneté de la création de l'enseigne commune du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre le processus de mimétisme et l'uniformité du concept.</i>
<i>H25.15 : L'ancienneté de la création de l'enseigne commune du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre le comportement lié au langage et l'uniformité du concept.</i>
<i>H25.16 : L'ancienneté de la création de l'enseigne commune du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre la connaissance culturelle, sociopolitique et l'uniformité du concept.</i>
<i>H25.17 : L'ancienneté de la création de l'enseigne commune du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre la fierté, les liens au sein du groupe culturel et l'uniformité du concept.</i>
<i>H25.18 : L'ancienneté de la création de l'enseigne commune du réseau d'appartenance joue un rôle modérateur positif entre l'internalisation des valeurs et l'uniformité du concept.</i>
<i>H26.1 : Le chiffre d'affaires cumulé au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre le processus du respect du contrat, des savoir-faire formalisés et des certifications et l'uniformité du concept.</i>
<i>H26.2 : Le chiffre d'affaires cumulé au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre le processus des incitations et l'uniformité du concept.</i>
<i>H26.3 : Le chiffre d'affaires cumulé au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre le processus de persuasion et l'uniformité du concept.</i>
<i>H26.4 : Le chiffre d'affaires cumulé au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre la confiance inter-organisationnelle (coopérateurs/associés et les permanents de la tête de réseau) et l'uniformité du concept.</i>
<i>H26.5 : Le chiffre d'affaires cumulé au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre la confiance inter-organisationnelle (coopérateurs/associés et coopérateurs/associés élus au conseil d'administration) et l'uniformité du concept.</i>
<i>H26.6 : Le chiffre d'affaires cumulé au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre la confiance interpersonnelle entre pairs et l'uniformité du concept.</i>

<i>H26.7 : Le chiffre d'affaires cumulé au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre l'implication affective et l'uniformité du concept.</i>
<i>H26.8 : Le chiffre d'affaires cumulé au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre l'implication normative et l'uniformité du concept.</i>
<i>H26.9 : Le chiffre d'affaires cumulé au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre l'implication calculée et l'uniformité du concept.</i>
<i>H26.10 : Le chiffre d'affaires cumulé au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre l'identification organisationnelle et l'uniformité du concept.</i>
<i>H26.11 : Le chiffre d'affaires cumulé au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre le consensus et l'uniformité du concept.</i>
<i>H26.12 : Le chiffre d'affaires cumulé au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre le contrôle social et l'uniformité du concept.</i>
<i>H26.13 : Le chiffre d'affaires cumulé au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre le processus de solidarité et l'uniformité du concept.</i>
<i>H26.14 : Le chiffre d'affaires cumulé au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre le processus de mimétisme et l'uniformité du concept.</i>
<i>H26.15 : Le chiffre d'affaires cumulé au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre le comportement lié au langage et l'uniformité du concept.</i>
<i>H26.16 : Le chiffre d'affaires cumulé au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre la connaissance culturelle, sociopolitique et l'uniformité du concept.</i>
<i>H26.17 : Le chiffre d'affaires cumulé au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre la fierté, les liens au sein du groupe culturel et l'uniformité du concept.</i>
<i>H26.18 : Le chiffre d'affaires cumulé au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre l'internalisation des valeurs et l'uniformité du concept.</i>
<i>H27.1 : Le nombre de points de vente au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre le processus du respect du contrat, des savoir-faire formalisés et des certifications et l'uniformité du concept.</i>
<i>H27.2 : Le nombre de points de vente au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre le processus des incitations et l'uniformité du concept.</i>
<i>H27.3 : Le nombre de points de vente au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre le processus de persuasion et l'uniformité du concept.</i>
<i>H27.4 : Le nombre de points de vente au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre la confiance inter-organisationnelle (coopérateurs/associés et les permanents de la tête de réseau) et l'uniformité du concept.</i>
<i>H27.5 : Le nombre de points de vente au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre la confiance inter-organisationnelle (coopérateurs/associés et coopérateurs/associés élus au conseil d'administration) et l'uniformité du concept.</i>
<i>H27.6 : Le nombre de points de vente au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre la confiance interpersonnelle entre pairs et l'uniformité du concept.</i>
<i>H27.7 : Le nombre de points de vente au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre l'implication affective et l'uniformité du concept.</i>
<i>H27.8 : Le nombre de points de vente au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre l'implication normative et l'uniformité du concept.</i>
<i>H27.9 : Le nombre de points de vente au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre l'implication calculée et l'uniformité du concept.</i>
<i>H27.10 : Le nombre de points de vente au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre l'identification organisationnelle et l'uniformité du concept.</i>
<i>H27.11 : Le nombre de points de vente au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre le consensus et l'uniformité du concept.</i>
<i>H27.12 : Le nombre de points de vente au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre le contrôle social et l'uniformité du concept.</i>
<i>H27.13 : Le nombre de points de vente au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre le processus de solidarité et l'uniformité du concept.</i>
<i>H27.14 : Le nombre de points de vente au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre le processus de mimétisme et l'uniformité du concept.</i>
<i>H27.15 : Le nombre de points de vente au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre le comportement lié au langage et l'uniformité du concept.</i>
<i>H27.16 : Le nombre de points de vente au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre la connaissance culturelle, sociopolitique et l'uniformité du concept.</i>

<i>H27.17 : Le nombre de points de vente au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre la fierté, les liens au sein du groupe culturel et l'uniformité du concept.</i>
<i>H27.18 : Le nombre de points de vente au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre l'internalisation des valeurs et l'uniformité du concept.</i>
<i>H28.1 : Le nombre de coopérateurs/commerçants associé au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre le processus du respect du contrat, des savoir-faire formalisés et des certifications et l'uniformité du concept.</i>
<i>H28.2 : Le nombre de coopérateurs/commerçants associé au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre le processus des incitations et l'uniformité du concept.</i>
<i>H28.3 : Le nombre de coopérateurs/commerçants associé au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre le processus de persuasion et l'uniformité du concept.</i>
<i>H28.4 : Le nombre de coopérateurs/commerçants associé au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre la confiance inter-organisationnelle (coopérateurs/associés et les permanents de la tête de réseau) et l'uniformité du concept.</i>
<i>H28.5 : Le nombre de coopérateurs/commerçants associé au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre la confiance inter-organisationnelle (coopérateurs/associés et coopérateurs/associés élus au conseil d'administration) et l'uniformité du concept.</i>
<i>H28.6 : Le nombre de coopérateurs/commerçants associé au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre la confiance interpersonnelle entre pairs et l'uniformité du concept.</i>
<i>H28.7 : Le nombre de coopérateurs/commerçants associé au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre l'implication affective et l'uniformité du concept.</i>
<i>H28.8 : Le nombre de coopérateurs/commerçants associé au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre l'implication normative et l'uniformité du concept.</i>
<i>H28.9 : Le nombre de coopérateurs/commerçants associé au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre l'implication calculée et l'uniformité du concept.</i>
<i>H28.10 : Le nombre de coopérateurs/commerçants associé au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre l'identification organisationnelle et l'uniformité du concept.</i>
<i>H28.11 : Le nombre de coopérateurs/commerçants associé au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre le consensus et l'uniformité du concept.</i>
<i>H28.12 : Le nombre de coopérateurs/commerçants associé au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre le contrôle social et l'uniformité du concept.</i>
<i>H28.13 : Le nombre de coopérateurs/commerçants associé au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre le processus de solidarité et l'uniformité du concept.</i>
<i>H28.14 : Le nombre de coopérateurs/commerçants associé au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre le processus de mimétisme et l'uniformité du concept.</i>
<i>H28.15 : Le nombre de coopérateurs/commerçants associé au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre le comportement lié au langage et l'uniformité du concept.</i>
<i>H28.16 : Le nombre de coopérateurs/commerçants associé au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre la connaissance culturelle, sociopolitique et l'uniformité du concept.</i>
<i>H28.17 : Le nombre de coopérateurs/commerçants associé au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre la fierté, les liens au sein du groupe culturel et l'uniformité du concept.</i>
<i>H28.18 : Le nombre de coopérateurs/commerçants associé au sein du réseau joue un rôle modérateur positif entre l'internalisation des valeurs et l'uniformité du concept.</i>

Annexe 4 : Questionnaire confirmatoire

Madame, Monsieur,

Vous êtes invité(e) à participer à cette étude sur les réseaux de commerce coopératif et associé, avec le soutien de la FCA (Fédération du Commerce coopératif et Associé) et de l'Université de Bordeaux, et réalisée dans le cadre d'une thèse de doctorat au Centre de Recherche en Economie et Management de l'Université de Rennes 1.

Le but est de mieux comprendre comment un réseau « d'indépendants » arrive à maintenir une certaine cohérence commerciale sans pour autant renoncer à l'indépendance de chacun de ses membres. Les avantages sont les suivants :

- Renforcer l'image de marque en servant d'identifiant et de garantie pour les consommateurs
- Renforcer l'attractivité de votre réseau auprès des candidats susceptibles de devenir coopérateurs
- Améliorer les conditions d'achat et réaliser des économies d'échelle
- Contribuer à la qualité des relations entre les différents acteurs d'un réseau
- Éviter les comportements opportunistes qui peuvent nuire à la performance du réseau
- Mieux se différencier des concurrents

Il vous faudra environ 15 minutes pour remplir ce questionnaire. NB : en cas d'interruption lors du remplissage de votre questionnaire, le délai maximum pour le continuer est de 1h30. Vos réponses seront strictement confidentielles et les données de cette recherche seront globalisées et anonymées. Afin de simplifier les termes utilisés dans le questionnaire, il sera question de "coopérateurs" au sens large plutôt que de commerçants associés, adhérents, associés ou sociétaires.

Votre participation à cette enquête est essentielle et je vous remercie beaucoup pour votre temps et votre soutien. Si vous avez des questions sur cette étude, vous pouvez me contacter au 06.63.03.88.27 ou par courriel à fabricecassou@gmail.com ou fabrice.cassou@u-bordeaux.fr.

Fabrice Cassou

Quelques précisions sur le vocabulaire employé (d'après la FCA) :

- Tête de réseau : Terme désignant la société qui organise et met en place les fonctions d'un réseau de points de vente (achat, communication, ...). Pour le Commerce Associé, la tête de réseau correspond à la structure centrale du groupement : en général, la SA Coopérative et ses filiales le cas échéant.
- Permanents : Terme désignant les salariés des structures centrales du groupement (siège, entrepôts et structures logistiques, filiales, ...)
- Réseau (groupement) : Regroupement d'entrepreneurs indépendants au sein d'une structure commune, société (coopérative bien souvent, voire GIE ..).

A quelle fréquence, en tant que coopérateur :

	Jamais 1	2	3	4	5	6	Toujours 7
Je me conforme aux règles (contrat, règlement intérieur, etc.) et procédures liées à la tête de réseau (coopératif) ?	<input type="checkbox"/>						
Je suis les politiques établies par la tête de réseau ?	<input type="checkbox"/>						
J'essaie d'appliquer soigneusement les instructions de la tête de réseau ?	<input type="checkbox"/>						
Je suis attentivement les directives de la tête de réseau ?	<input type="checkbox"/>						

Au-delà des incitations standards, je reçois également de la tête de réseau (coopératif) :

	Très peu 1	2	3	4	5	6	Beaucoup 7
Des incitations supplémentaires pour accroître mes efforts de mise en place du(des) concept(s) de mon point de vente ou de tel(s) rayon(s)	<input type="checkbox"/>						
De l'argent supplémentaire pour mettre en place des activités promotionnelles locales qui m'aident à promouvoir le(s) concept(s)	<input type="checkbox"/>						
Une aide financière supplémentaire pour mettre en place des événements ciblés pour promouvoir le(s) concept(s)	<input type="checkbox"/>						
Des incitations supplémentaires pour travailler plus fortement (mettre en place et optimiser) le(s) concept(s)	<input type="checkbox"/>						
Des incitations supplémentaires pour promouvoir le(s) nouveau(x) concept(s)	<input type="checkbox"/>						

Quel est votre degré d'accord ou de désaccord avec les propositions suivantes :

	Pas du tout d'accord 1	2	3	4	5	6	Tout à fait d'accord 7
Quand un membre de ma coopérative me fait une faveur, j'ai tendance à retourner cette faveur	<input type="checkbox"/>						
Je rends toujours les faveurs que l'on me fait	<input type="checkbox"/>						
Je crois que les concepts de réseaux de points de vente très différents ont plus de valeur que les concepts trop similaires	<input type="checkbox"/>						
Je suis toujours les conseils des élus (conseil d'administration, commissions, etc.) ou des permanents (salariés du groupement coopératif) de mon réseau	<input type="checkbox"/>						
Quand un(e) élu(e) ou un(e) permanent(e) du réseau me dit quelque chose, je crois que c'est la vérité	<input type="checkbox"/>						
A chaque fois que je m'engage lors d'un rendez-vous avec un(e) élu(e) ou un(e) permanent(e) du réseau, je fais ce que j'ai dit	<input type="checkbox"/>						
J'essaie de faire tout ce que je promets aux élus ou aux permanents du réseau	<input type="checkbox"/>						
Si un(e) élu(e) ou un(e) permanent(e) de mon réseau me conseille de suivre tel concept, j'ai tendance à le suivre	<input type="checkbox"/>						
Quand je suis dans une situation nouvelle, je me tourne vers les élus ou les permanents pour savoir ce que je dois faire	<input type="checkbox"/>						
J'accepte les conseils des élus ou des permanents de mon réseau	<input type="checkbox"/>						
Quand j'apprécie un(e) élu(e) ou un(e) permanent(e) de mon réseau, je suis plus enclin à le(la) croire	<input type="checkbox"/>						

	Pas du tout d'accord 1	2	3	4	5	6	Tout à fait d'accord 7
Nous (coopérateurs) et les permanents de la tête de réseau sommes généralement honnêtes et sincères entre nous	<input type="checkbox"/>						
Nous (coopérateurs) et les permanents de la tête de réseau nous traitons mutuellement avec équité et de manière juste	<input type="checkbox"/>						
Les permanents de la tête de réseau n'ont pas besoin de nous surveiller parce que nous nous comportons généralement de manière honnête	<input type="checkbox"/>						
Nous (coopérateurs) et les coopérateurs élus au CA (Conseil d'Administration) sommes généralement honnêtes et sincères entre nous	<input type="checkbox"/>						
Nous (coopérateurs) et les coopérateurs élus au CA, nous traitons mutuellement avec équité et de manière juste	<input type="checkbox"/>						
Les coopérateurs élus au CA n'ont pas besoin de nous surveiller parce que nous nous comportons généralement de manière honnête	<input type="checkbox"/>						

	Pas du tout d'accord 1	2	3	4	5	6	Tout à fait d'accord 7
De manière générale, j'ai confiance dans les coopérateurs de mon réseau	<input type="checkbox"/>						
Sur la base de mes expériences passées, je ne doute pas des compétences des autres coopérateurs de mon réseau	<input type="checkbox"/>						
Je pense que les autres coopérateurs de mon réseau agissent en général avec professionnalisme	<input type="checkbox"/>						
Je pense que les autres coopérateurs sont francs et honnêtes dans les relations qu'ils entretiennent avec moi	<input type="checkbox"/>						

	Pas du tout d'accord 1	2	3	4	5	6	Tout à fait d'accord 7
Je passerais bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans ma coopérative	<input type="checkbox"/>						
Je ressens vraiment les problèmes de ma coopérative comme s'ils étaient les miens	<input type="checkbox"/>						
Je ressens un fort sentiment d'appartenance à ma coopérative	<input type="checkbox"/>						
Dans ma coopérative, je me considère comme « un membre de la famille »	<input type="checkbox"/>						
Ma coopérative a pour moi beaucoup de signification personnelle	<input type="checkbox"/>						
Je me sens affectivement attaché à ma coopérative	<input type="checkbox"/>						

	Pas du tout d'accord 1	2	3	4	5	6	Tout à fait d'accord 7
Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter ma coopérative maintenant	<input type="checkbox"/>						
Je dois beaucoup à ma coopérative	<input type="checkbox"/>						
Ma coopérative mérite ma loyauté	<input type="checkbox"/>						
Je ne quitterais pas ma coopérative pour le moment, car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie	<input type="checkbox"/>						
Je ressens l'obligation de rester dans ma coopérative	<input type="checkbox"/>						
J'éprouverais de la culpabilité si je quittais ma coopérative maintenant	<input type="checkbox"/>						

	Pas du tout d'accord 1	2	3	4	5	6	Tout à fait d'accord 7
Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter ma coopérative	<input type="checkbox"/>						
Si je n'avais pas tant donné de moi-même à ma coopérative, j'aurais pu envisager de travailler ailleurs	<input type="checkbox"/>						
Beaucoup trop de choses seraient dérangées dans ma vie si je me décidais à quitter ma coopérative maintenant	<input type="checkbox"/>						
Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités ailleurs pour envisager de quitter ma coopérative	<input type="checkbox"/>						
Il serait très difficile pour moi de quitter ma coopérative en ce moment, même si je le voulais	<input type="checkbox"/>						
En ce moment, je reste dans ma coopérative plus par nécessité que par choix	<input type="checkbox"/>						

	Pas du tout d'accord 1	2	3	4	5	6	Tout à fait d'accord 7
Quand quelqu'un critique ma coopérative, je le ressens comme une attaque personnelle	<input type="checkbox"/>						
Je suis très intéressé(e) par ce que les autres pensent de ma coopérative	<input type="checkbox"/>						
Quand quelqu'un fait l'éloge de ma coopérative, je le ressens comme un compliment personnel	<input type="checkbox"/>						
Si les médias critiquaient ma coopérative, cela me contrarierait	<input type="checkbox"/>						

Les coopérateurs de mon réseau

	Pas du tout d'accord 1	2	3	4	5	6	Tout à fait d'accord 7
m'ont proposé de m'aider à mettre en place le dernier concept (même si celui-ci date de plusieurs années)	<input type="checkbox"/>						
se sont montrés préoccupés par mon non-respect du concept	<input type="checkbox"/>						
m'ont récompensé(e) quand j'ai essayé de mettre en place le dernier concept	<input type="checkbox"/>						
ont essayé de faire preuve de compréhension sur ma situation	<input type="checkbox"/>						
ont mis en avant les coopérateurs qui avaient déjà réussi à mettre en place le dernier concept	<input type="checkbox"/>						
m'ont donné des informations sur la façon dont je pouvais mettre en place le dernier concept	<input type="checkbox"/>						
ont essayé de me faire sentir coupable de ne pas avoir mis en place le dernier concept	<input type="checkbox"/>						
ont fait pression sur moi pour mettre en place le dernier concept	<input type="checkbox"/>						
m'ont ridiculisé(e), et m'ont fait me sentir mal	<input type="checkbox"/>						
m'ont comparé(e) à des personnes qui étaient incapables de faire évoluer leur point de vente	<input type="checkbox"/>						

	Pas du tout d'accord 1	2	3	4	5	6	Tout à fait d'accord 7
Les décisions importantes ne sont prises que de manière collégiale par les coopérateurs	<input type="checkbox"/>						
Lors des décisions importantes, nous attachons beaucoup d'importance à ce que tout le monde soit d'accord	<input type="checkbox"/>						
Il est important que tous les coopérateurs soient véritablement convaincus d'une décision	<input type="checkbox"/>						
Il est important que tous les coopérateurs soient véritablement convaincus d'un nouveau concept (avant de penser aux étapes de mise en place)	<input type="checkbox"/>						
Nous attachons beaucoup d'importance sur les différentes manières d'interagir au sein de notre coopérative	<input type="checkbox"/>						

Quel est votre degré d'accord ou de désaccord avec les propositions suivantes concernant votre réseau :

	Pas du tout d'accord 1	2	3	4	5	6	Tout à fait d'accord 7
Les membres du réseau estiment que les besoins de l'ensemble du réseau devraient être prioritaires par rapport aux besoins individuels	<input type="checkbox"/>						
Les membres du réseau acceptent les décisions prises au sein du réseau même quand ils ont des opinions différentes	<input type="checkbox"/>						
La résolution de problèmes donne de meilleurs résultats lorsqu'elle est effectuée en concertation avec plusieurs membres du réseau plutôt que chacun dans son coin	<input type="checkbox"/>						

Les autres membres du réseau qui ont adopté le concept de l'enseigne :

	Pas du tout d'accord 1	2	3	4	5	6	Tout à fait d'accord 7
en bénéficient grandement	<input type="checkbox"/>						
sont perçus favorablement par les autres membres du réseau	<input type="checkbox"/>						
sont perçus favorablement par les fournisseurs	<input type="checkbox"/>						
sont perçus favorablement par les clients	<input type="checkbox"/>						

	Pas du tout d'accord 1	2	3	4	5	6	Tout à fait d'accord 7
J'aime lire des informations liées à mon enseigne (livres ou interviews des fondateurs, présidents ou coopérateurs, journaux internes, newsletters, etc.)	<input type="checkbox"/>						
J'écris souvent avec du vocabulaire spécifique à mon enseigne (par exemple dans des lettres ou courriels)	<input type="checkbox"/>						
J'utilise facilement du vocabulaire ou des expressions liées à mon enseigne (abréviations, jeux de mots avec le nom de mon enseigne, termes spécifiques, nom d'opérations stratégiques, etc.)	<input type="checkbox"/>						
Je raisonne souvent avec un vocabulaire lié à mon enseigne	<input type="checkbox"/>						
Je comprends parfaitement et j'écris avec un vocabulaire lié à mon enseigne	<input type="checkbox"/>						
Je connais bien l'histoire de mon enseigne	<input type="checkbox"/>						
Je connais bien la culture et les traditions de mon enseigne	<input type="checkbox"/>						
Je me tiens au courant de l'actualité de mon enseigne	<input type="checkbox"/>						
Je connais (au moins de renommée) les fondateurs et les anciens coopérateurs qui ont contribué à construire cette enseigne	<input type="checkbox"/>						
Je connais les dirigeants de mon enseigne	<input type="checkbox"/>						
J'aime interagir et fréquenter des personnes ayant la même culture d'enseigne que moi	<input type="checkbox"/>						
Je suis fier(ère) de faire partie de cette enseigne	<input type="checkbox"/>						
J'interagis et je fréquente souvent des coopérateurs de mon enseigne	<input type="checkbox"/>						
Je ressens de nombreux points communs avec les autres coopérateurs de mon enseigne	<input type="checkbox"/>						
Je rencontre des coopérateurs en dehors des temps obligatoires ou formalisés par le réseau (réunions locales, régionales, assemblées générales, etc.)	<input type="checkbox"/>						
Je fréquente les membres de mon enseigne	<input type="checkbox"/>						
Je m'identifie aux membres de mon enseigne	<input type="checkbox"/>						

	Pas du tout d'accord 1	2	3	4	5	6	Tout à fait d'accord 7
Depuis que je l'ai rejointe, les valeurs de ma coopérative et mes valeurs sont devenues plus similaires	<input type="checkbox"/>						
Ce que ma coopérative représente pour moi est important	<input type="checkbox"/>						
La raison pour laquelle je préfère ma coopérative aux autres s'explique par ce qu'elle représente et par ses valeurs	<input type="checkbox"/>						
Mon attachement à ma coopérative est essentiellement basé sur la similitude de nos valeurs respectives	<input type="checkbox"/>						
Si les valeurs de ma coopérative étaient différentes, je n'y serais pas aussi attaché(e)	<input type="checkbox"/>						

Dans quelle mesure les décisions ci-dessous sont-elles prises par vous-même (pour votre point de vente) ?

	Aucune influence 1	2	3	4	5	6	Très forte influence 7
La décision de l'approvisionnement	<input type="checkbox"/>						
La décision de l'assortiment produits	<input type="checkbox"/>						
La décision du système de comptabilité	<input type="checkbox"/>						
La décision du prix de vente	<input type="checkbox"/>						
La décision des investissements publicitaires	<input type="checkbox"/>						
Les décisions financières et d'investissements	<input type="checkbox"/>						
La décision de la formation des salariés	<input type="checkbox"/>						
La décision du recrutement des salariés	<input type="checkbox"/>						

	Pas du tout d'accord 1	2	3	4	5	6	Tout à fait d'accord 7
Dans le cadre de mes activités, je fais des choses plus à « ma manière » que selon les méthodes recommandées par la tête de réseau	<input type="checkbox"/>						
Je me sers régulièrement de l'information et des méthodes que la tête de réseau met à ma disposition	<input type="checkbox"/>						
J'organise et j'adapte la gestion de mon point de vente selon l'information et le savoir-faire fournis par la tête de réseau	<input type="checkbox"/>						
Dans le cadre de mes activités, j'utilise peu l'information et le savoir-faire fournis par la tête de réseau	<input type="checkbox"/>						

	Pas du tout d'accord 1	2	3	4	5	6	Tout à fait d'accord 7
Notre marque est très forte par rapport à celle de nos concurrents	<input type="checkbox"/>						
Notre réseau de points de vente a une très bonne réputation	<input type="checkbox"/>						
Notre réseau de points de vente est bien reconnu par rapport à ceux de nos concurrents	<input type="checkbox"/>						
Notre marque est très importante pour bénéficier d'un avantage concurrentiel	<input type="checkbox"/>						

	Absolument faux 1	2	3	4	5	6	Absolument vrai 7
La concurrence dans notre secteur d'activité est très forte	<input type="checkbox"/>						
Pour toute notre offre, les concurrents peuvent proposer les mêmes produits et services	<input type="checkbox"/>						
Notre secteur d'activité est caractérisé par une forte concurrence sur les prix	<input type="checkbox"/>						

	Personne ne l'a adopté 1	2	3	4	5	6	Tout le monde l'a adopté 7
Quelle est l'étendue de l'adoption du concept par les coopérateurs de votre enseigne actuellement ?	<input type="checkbox"/>						

Faites glisser SVP les éléments (classement, 1 - le plus important, 4 – le moins important) selon l'ordre d'intérêt.

Au cours des dernières années, notre stratégie visait avant tout à :

- L'expansion géographique du réseau de points de vente _____
- La protection de la marque et l'homogénéité du réseau _____
- La compétitivité et la réactivité locale _____
- L'évolution du concept de produit/service et adaptation globale du système _____

Quel est le nom de votre enseigne ?

Quel est le secteur principal d'activité de votre réseau :

1. Alimentation
2. Automobile
3. Equipement de la maison
4. Equipement de la personne
5. Equipement professionnel
6. Fournitures de bureau
7. Hôtellerie-Restaurant
8. Immobilier
9. Jouets-Puériculture
10. Optique-Audio
11. Photo
12. Produits culturels
13. Santé
14. Sports-Loisirs
15. Tourisme
16. Autres services

Etes-vous :

1. Un(e) commerçant(e) coopérateur(trice) (dont la structure centrale est une Société Anonyme Coopérative de Commerçants à capital variable)
2. Un(e) commerçant(e) associé(e) (votre fonctionnement est similaire ou proche des coopératives sans en avoir le statut juridique)
3. Un(e) salarié(e) d'un réseau de commerce coopératif ou associé
4. Autre

Vous êtes coopérateur(trice) depuis combien d'années (dans ce réseau) ?

Quelle est votre année de naissance SVP ?

Vous êtes :

1. Une femme
2. Un homme

Etes-vous élu(e) au sein de votre coopérative ?

1. Au niveau local
2. Au niveau régional
3. Au niveau national
4. Anciennement élu(e)
5. Non élu(e)

Surface de vente totale (en mètres carrés) :

Le foncier et les murs de votre point de vente

1. Sont votre propriété
2. Sont en copropriété (vous et votre tête de réseau/groupement)
3. Sont en copropriété (vous et vos parrains)
4. Sont la propriété de votre tête de réseau/groupement
5. Sont la propriété d'une tierce personne sans lien avec votre réseau
6. Autre ou commentaire

Avez-vous bénéficié d'un système de parrainage ou de tutorat (soutien en terme de conseil et éventuellement financier) par un ou plusieurs coopérateurs ?

1. Oui
2. Non
3. Commentaire éventuel

Combien de salariés avez-vous dans votre point de vente à temps plein ?

- Et à temps partiel ?

Commune ou agglomération de votre point de vente (afin de connaître l'importance de la zone de chalandise) :

Combien de réunions, par an, avez-vous au sein de votre organisation (réunions locales, régionales ou nationales - conventions et assemblées générales comprises) ?

Nom

Prénom

E-mail

Annexe 5 : Analyse de l'uniformité mesurée uniquement sur la dimension de « marque »

Variables latentes	Fiabilité composite
PCCOPE	0,938
PCINCI	0,876
PCPERS	0,836
PDCOIC	0,858
PDCOIS	0,519
PDCONFFVC	0,899
PDCONFFVP	0,920
PDCONFVH	0,845
PDIMPLAF	0,945
PDIMPLCA	0,103
PDIMPLID	0,886
PDIMPLNO	0,915
PMSOLI	0,787
PMTUCOLA	0,929
PMTUCUSO	0,883
PMTUFACG	0,917
PMTUINT	0,918
Marque	0,907

Fiabilité composite des variables latentes réfléchives avant épuration

Indicateurs / Variables latentes	PCCOPE	PCINCI	PCPERS	PDCOIC	PDCOIS	PDCONFFVC	PDCONFFVP	PDCONFVH	PDIMPLAF	PDIMPLCA	PDIMPLID	PDIMPLNO	PMSOLI	PMTUCOLA	PMTUCUSO	PMTUFACG	PMTUINT	Marque	
PCCOPE1	0,814																		
PCCOPE2	0,908																		
PCCOPE3	0,931																		
PCCOPE4	0,897																		
PCINCH1		0,815																	
PCINCH2		0,632																	
PCINCH3		0,602																	
PCINCH4		0,868																	
PCINCH5		0,886																	
PCPERS1			0,337																
PCPERS10			0,690																
PCPERS11			0,548																
PCPERS2			0,354																
PCPERS3			0,059																
PCPERS4			0,766																
PCPERS5			0,756																

PCPERS6			0,394																	
PCPERS7			0,556																	
PCPERS8			0,829																	
PCPERS9			0,733																	
PDCOIC1			0,762																	
PDCOIC2			0,851																	
PDCOIC3			0,704																	
PDCOIC4			0,580																	
PDCOIC5			0,786																	
PDCOIS1				0,717																
PDCOIS10				-	0,436															
PDCOIS2				0,506																
PDCOIS3				0,649																
PDCOIS4				0,768																
PDCOIS5				0,682																
PDCOIS6				0,768																
PDCOIS7				-	0,284															
PDCOIS8				-	0,234															
PDCOIS9				-	0,459															
PDCONFVC1					0,930															
PDCONFVC2					0,922															
PDCONFVC3					0,732															
PDCONFVP1						0,868														
PDCONFVP2						0,872														
PDCONFVP3						0,883														
PDCONFVH1						0,819														
PDCONFVH2							0,859													
PDCONFVH3							0,885													
PDCONFVH4							0,652													
PDIMPLAF1								0,833												
PDIMPLAF2								0,739												
PDIMPLAF3								0,917												
PDIMPLAF4								0,886												
PDIMPLAF5								0,880												
PDIMPLAF6								0,903												
PDIMPLCA1									-	0,296										
PDIMPLCA2									-	0,112										
PDIMPLCA3									-	0,538										
PDIMPLCA4									-	0,300										
PDIMPLCA5									-	0,246										
PDIMPLCA6									-	0,737										
PDIMPLID1											0,812									
PDIMPLID2											0,746									
PDIMPLID3											0,872									

Variables latentes	AVE
PCCOPE	0,790
PCINCI	0,593
PCPERS	0,352
PDCOIC	0,551
PDCOIS	0,337
PDCONFFVC	0,750
PDCONFFVP	0,741
PDCONFVH	0,649
PDIMPLAF	0,743
PDIMPLCA	0,180
PDIMPLID	0,661
PDIMPLNO	0,642
PMSOLI	0,553
PMTUCOLA	0,732
PMTUCUSO	0,603
PMTUFACG	0,613
PMTUINT	0,691
Marque	0,710

Calcul de l'AVE sur les variables réflectives avant épuration

Indicateurs / Variables latentes	PCCOPE	PCINCI	PCPERS	PDCOIC	PDCOIS	PDCONFFVC	PDCONFFVP	PDCONFVH	PDIMPLAF	PDIMPLCA	PDIMPLID	PDIMPLNO	PMSOLI	PMTUCOLA	PMTUCUSO	PMTUFACG	PMTUINT	UNIFORMITE	MAXIMUM
PCCOPE1	0,825	0,168	0,411	0,229	0,266	0,221	0,254	0,288	0,422	0,311	0,366	0,406	0,215	0,136	0,340	0,276	0,314	0,413	0,825
PCCOPE2	0,911	0,193	0,452	0,278	0,246	0,318	0,328	0,374	0,454	0,339	0,336	0,427	0,310	0,238	0,281	0,336	0,399	0,448	0,911
PCCOPE3	0,927	0,261	0,513	0,316	0,246	0,323	0,350	0,401	0,482	0,290	0,392	0,465	0,303	0,269	0,303	0,356	0,442	0,474	0,927
PCCOPE4	0,890	0,202	0,517	0,347	0,235	0,401	0,410	0,419	0,515	0,364	0,422	0,500	0,308	0,258	0,273	0,370	0,465	0,436	0,890
PCINCI1	0,264	0,828	0,299	0,197	0,412	0,080	0,103	0,191	0,181	0,108	0,113	0,226	0,205	0,197	0,202	0,180	0,224	0,289	0,828
PCINCI2	0,081	0,655	0,101	0,173	0,218	0,043	0,092	0,082	0,095	0,080	0,097	0,187	0,031	0,132	0,095	0,166	0,164	0,144	0,655
PCINCI3	0,003	0,607	0,027	0,106	0,227	0,018	0,014	0,021	0,020	0,046	0,027	0,082	0,049	0,123	0,060	0,105	0,107	0,035	0,607
PCINCI4	0,158	0,852	0,163	0,272	0,344	0,150	0,118	0,131	0,122	0,053	0,086	0,177	0,227	0,155	0,134	0,153	0,209	0,158	0,852
PCINCI5	0,208	0,868	0,136	0,221	0,356	0,064	0,055	0,147	0,088	0,058	0,137	0,170	0,215	0,181	0,146	0,106	0,200	0,231	0,868
PCPERS1	0,181	0,092	0,409	0,200	0,151	0,163	0,249	0,126	0,156	0,106	0,217	0,154	0,095	0,157	0,100	0,190	0,171	0,071	0,409
PCPERS10	0,362	0,175	0,707	0,151	0,186	0,162	0,233	0,301	0,323	0,210	0,319	0,317	0,327	0,132	0,265	0,298	0,277	0,297	0,707
PCPERS11	0,249	0,036	0,595	0,116	0,135	0,179	0,314	0,297	0,252	0,174	0,288	0,306	0,201	0,114	0,055	0,298	0,229	0,175	0,595
PCPERS2	0,202	0,119	0,423	0,176	0,150	0,143	0,206	0,128	0,123	0,017	0,186	0,131	0,110	0,148	0,132	0,207	0,134	0,065	0,423
PCPERS3	0,064	0,098	0,046	0,033	0,018	0,015	0,025	0,004	0,056	0,130	0,050	0,039	0,002	0,138	0,060	0,104	0,032	0,059	0,025
PCPERS4	0,446	0,118	0,707	0,349	0,231	0,326	0,416	0,414	0,398	0,294	0,304	0,405	0,323	0,133	0,217	0,294	0,401	0,367	0,707
PCPERS5	0,434	0,209	0,745	0,282	0,319	0,436	0,512	0,433	0,391	0,334	0,312	0,472	0,251	0,247	0,111	0,346	0,402	0,307	0,745
PCPERS6	0,152	0,113	0,467	0,048	0,157	0,141	0,144	0,106	0,142	0,137	0,127	0,169	0,108	0,021	0,214	0,110	0,117	0,137	0,467
PCPERS7	0,223	0,071	0,594	0,056	0,167	0,191	0,244	0,140	0,208	0,184	0,143	0,209	0,124	0,066	0,197	0,190	0,147	0,208	0,594
PCPERS8	0,516	0,206	0,839	0,265	0,282	0,344	0,435	0,485	0,419	0,324	0,307	0,453	0,377	0,225	0,219	0,411	0,415	0,421	0,839
PCPERS9	0,343	0,214	0,724	0,236	0,235	0,245	0,352	0,330	0,371	0,291	0,365	0,385	0,200	0,169	0,121	0,382	0,377	0,340	0,724
PDCOIC1	0,225	0,106	0,236	0,693	0,265	0,339	0,285	0,280	0,364	0,309	0,184	0,267	0,289	0,137	0,108	0,257	0,357	0,343	0,693
PDCOIC2	0,278	0,218	0,268	0,823	0,355	0,371	0,310	0,344	0,427	0,255	0,299	0,382	0,416	0,132	0,177	0,357	0,470	0,346	0,823
PDCOIC3	0,232	0,226	0,177	0,767	0,229	0,213	0,191	0,231	0,288	0,176	0,273	0,255	0,384	0,170	0,272	0,248	0,285	0,252	0,767
PDCOIC4	0,164	0,251	0,086	0,651	0,203	0,151	0,104	0,131	0,162	0,033	0,231	0,190	0,306	0,184	0,248	0,190	0,245	0,154	0,651

PDCOIC5	0,305	0,229	0,326	0,828	0,328	0,308	0,270	0,324	0,343	0,214	0,330	0,380	0,464	0,181	0,272	0,359	0,477	0,378	0,828
PDCOIS1	0,276	0,395	0,341	0,268	0,740	0,320	0,296	0,331	0,285	0,288	0,254	0,292	0,255	0,235	0,166	0,248	0,337	0,286	0,740
PDCOIS10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PDCOIS2	0,068	0,095	0,052	0,200	0,398	0,193	0,153	0,091	0,071	0,218	0,044	0,043	0,087	0,070	0,027	0,011	0,042	0,154	0,070
PDCOIS3	0,156	0,262	0,063	0,083	0,527	0,119	0,143	0,205	0,104	0,127	0,148	0,207	0,108	0,197	0,147	0,155	0,226	0,168	0,527
PDCOIS4	0,158	0,372	0,230	0,247	0,664	0,168	0,147	0,213	0,197	0,104	0,289	0,281	0,121	0,253	0,183	0,249	0,230	0,240	0,664
PDCOIS5	0,215	0,276	0,283	0,383	0,758	0,299	0,264	0,296	0,279	0,277	0,204	0,330	0,220	0,190	0,170	0,304	0,343	0,246	0,758
PDCOIS6	0,112	0,317	0,194	0,178	0,730	0,021	0,071	0,174	0,115	0,156	0,244	0,229	0,195	0,241	0,212	0,216	0,234	0,237	0,730
PDCOIS7	0,289	0,461	0,312	0,293	0,811	0,159	0,183	0,274	0,264	0,253	0,283	0,335	0,230	0,276	0,340	0,317	0,355	0,391	0,811
PDCOIS8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PDCOIS9	0,076	0,017	0,065	0,204	0,198	0,226	0,091	0,171	0,204	0,228	0,021	0,115	0,163	0,032	0,033	0,044	0,090	0,150	0,033
PDCOIS1	0,038	0,138	0,031	0,133	0,145	0,249	0,133	0,196	0,113	0,128	0,009	0,061	0,040	0,032	0,025	0,008	0,039	0,093	0,138
PDCOIS2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PDCOIS3	0,035	0,028	0,048	0,131	0,429	0,189	0,155	0,179	0,061	0,136	0,008	0,015	0,090	0,138	0,030	0,038	0,065	0,182	0,138
PDCONFVC1	0,296	0,083	0,381	0,380	0,268	0,937	0,758	0,567	0,368	0,277	0,225	0,393	0,294	0,101	0,084	0,325	0,364	0,294	0,937
PDCONFVC2	0,383	0,078	0,391	0,391	0,325	0,935	0,759	0,578	0,426	0,346	0,268	0,421	0,292	0,138	0,158	0,367	0,409	0,321	0,935
PDCONFVC3	0,223	0,106	0,195	0,190	0,206	0,701	0,485	0,412	0,111	0,037	0,031	0,181	0,140	0,036	0,030	0,133	0,162	0,173	0,701
PDCONFVP1	0,298	0,070	0,469	0,226	0,216	0,645	0,890	0,543	0,247	0,215	0,173	0,323	0,189	0,088	0,069	0,224	0,283	0,276	0,890
PDCONFVP2	0,408	0,123	0,504	0,385	0,285	0,717	0,921	0,563	0,432	0,306	0,278	0,450	0,235	0,121	0,178	0,356	0,402	0,365	0,921
PDCONFVP3	0,101	0,038	0,106	0,068	0,166	0,599	0,527	0,305	0,052	0,002	0,043	0,096	0,055	0,047	0,023	0,104	0,018	0,111	0,599
PDCONFVH1	0,426	0,156	0,485	0,342	0,325	0,563	0,582	0,872	0,413	0,374	0,289	0,482	0,353	0,120	0,127	0,360	0,399	0,383	0,872
PDCONFVH2	0,326	0,184	0,452	0,296	0,340	0,512	0,508	0,872	0,404	0,257	0,289	0,492	0,392	0,122	0,052	0,344	0,424	0,390	0,872
PDCONFVH3	0,378	0,168	0,416	0,286	0,309	0,466	0,456	0,879	0,411	0,317	0,295	0,455	0,472	0,077	0,132	0,340	0,368	0,407	0,879
PDCONFVH4	0,302	0,089	0,307	0,357	0,312	0,567	0,565	0,819	0,286	0,213	0,156	0,324	0,309	0,012	0,099	0,284	0,269	0,313	0,819
PDIMPLAF1	0,419	0,114	0,433	0,285	0,263	0,325	0,283	0,404	0,817	0,501	0,470	0,580	0,335	0,284	0,218	0,533	0,543	0,493	0,817
PDIMPLAF2	0,405	0,108	0,379	0,329	0,223	0,266	0,290	0,342	0,760	0,338	0,537	0,542	0,328	0,292	0,355	0,463	0,474	0,402	0,760
PDIMPLAF3	0,566	0,174	0,476	0,451	0,288	0,368	0,350	0,444	0,916	0,467	0,527	0,682	0,473	0,265	0,310	0,585	0,618	0,500	0,916
PDIMPLAF4	0,425	0,115	0,449	0,429	0,311	0,417	0,404	0,415	0,885	0,451	0,534	0,680	0,342	0,308	0,247	0,629	0,638	0,394	0,885
PDIMPLAF5	0,445	0,141	0,353	0,410	0,248	0,297	0,269	0,347	0,884	0,430	0,547	0,675	0,412	0,320	0,386	0,641	0,606	0,405	0,884
PDIMPLAF6	0,442	0,125	0,376	0,390	0,264	0,273	0,269	0,321	0,904	0,446	0,529	0,680	0,381	0,330	0,275	0,658	0,623	0,377	0,904
PDIMPLCA1	0,022	0,118	0,124	0,074	0,057	0,078	0,144	0,094	0,005	0,044	0,095	0,126	0,023	0,015	0,005	0,067	0,102	0,017	0,144
PDIMPLCA2	0,027	0,086	0,064	0,044	0,017	0,032	0,035	0,013	0,105	0,028	0,196	0,185	0,050	0,161	0,050	0,132	0,108	0,003	0,196
PDIMPLCA3	0,141	0,095	0,264	0,109	0,149	0,086	0,155	0,234	0,301	0,435	0,376	0,429	0,178	0,210	0,110	0,333	0,337	0,184	0,435
PDIMPLCA4	0,015	0,039	0,109	0,069	0,004	0,020	0,040	0,069	0,070	0,046	0,115	0,113	0,042	0,069	0,055	0,111	0,131	0,001	0,131
PDIMPLCA5	0,010	0,086	0,072	0,047	0,035	0,038	0,114	0,119	0,076	0,036	0,126	0,180	0,074	0,024	0,033	0,111	0,179	0,006	0,180
PDIMPLCA6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PDIMPLID1	0,321	0,041	0,254	0,250	0,277	0,260	0,197	0,237	0,396	0,852	0,246	0,311	0,227	0,110	0,241	0,301	0,269	0,339	0,041
PDIMPLID2	0,326	0,130	0,342	0,292	0,233	0,213	0,202	0,240	0,526	0,338	0,826	0,548	0,255	0,386	0,301	0,493	0,535	0,272	0,826
PDIMPLID3	0,318	0,016	0,268	0,241	0,189	0,115	0,115	0,153	0,485	0,314	0,755	0,411	0,243	0,349	0,312	0,448	0,439	0,308	0,755
PDIMPLID4	0,316	0,144	0,430	0,327	0,272	0,215	0,203	0,312	0,573	0,321	0,878	0,528	0,363	0,425	0,303	0,558	0,575	0,369	0,878
PDIMPLNO1	0,420	0,139	0,302	0,277	0,234	0,190	0,208	0,270	0,399	0,386	0,795	0,398	0,365	0,374	0,351	0,442	0,511	0,363	0,795
PDIMPLNO2	0,401	0,116	0,362	0,283	0,243	0,232	0,223	0,294	0,586	0,456	0,423	0,819	0,198	0,208	0,249	0,400	0,479	0,311	0,819
PDIMPLNO3	0,470	0,300	0,448	0,340	0,322	0,345	0,367	0,486	0,667	0,432	0,506	0,854	0,372	0,226	0,309	0,548	0,586	0,426	0,854
PDIMPLNO4	0,509	0,209	0,449	0,435	0,342	0,450	0,444	0,532	0,701	0,464	0,490	0,795	0,399	0,189	0,339	0,486	0,529	0,464	0,795
PDIMPLNO5	0,357	0,208	0,450	0,325	0,340	0,326	0,318	0,394	0,554	0,377	0,421	0,816	0,347	0,237	0,250	0,479	0,525	0,251	0,816
PDIMPLNO6	0,298	0,156	0,415	0,216	0,240	0,266	0,297	0,367	0,439	0,279	0,408	0,745	0,237	0,269	0,192	0,387	0,418	0,234	0,745
PMSOLI1	0,256	0,051	0,325	0,275	0,234	0,227	0,236	0,275	0,484	0,354	0,498	0,781	0,267	0,247	0,162	0,458	0,466	0,211	0,781
PMSOLI2	0,178	0,142	0,226	0,259	0,141	0,101	0,060	0,297	0,288	0,221	0,225	0,294	0,703	0,287	0,220	0,341	0,341	0,210	0,703
PMSOLI3	0,225	0,202	0,135	0,268	0,201	0,176	0,068	0,377	0,211	0,161	0,090	0,212	0,629	0,006	0,086	0,226	0,282	0,181	0,629
PMTUCOLA1	0,292	0,164	0,384	0,503	0,260	0,315	0,284	0,350	0,427	0,265	0,430	0,348	0,862	0,248	0,331	0,461	0,531	0,376	0,862
PMTUCOLA2	0,214	0,059	0,144	0,212	0,132	0,080	0,055	0,100	0,327	0,104	0,408	0,217	0,251	0,546	0,349	0,376	0,352	0,297	0,546
PMTUCOLA3	0,217	0,212	0,151	0,206	0,176	0,074	0,089	0,044	0,265	0,139	0,416	0,221	0,235	0,886	0,304	0,417	0,389	0,273	0,886
PMTUCOLA4	0,176	0,206	0,176	0,127	0,233	0,111	0,097	0,067	0,275	0,198	0,352	0,217	0,181	0,919	0,292	0,394	0,411	0,301	0,919
PMTUCOLA5	0,235	0,205	0,231	0,160	0,241	0,107	0,114	0,093	0,306	0,210	0,406	0,255	0,234	0,937	0,308	0,470	0,458	0,329	0,937
PMTUCUSO1	0,231	0,210	0,246	0,167	0,259	0,110	0,126	0,088	0,283	0,197	0,410	0,252	0,201	0,914	0,339	0,438	0,447	0,333	0,914
PMTUCUSO2	0,211	0,128	0,122	0,180	0,153	0,037	0,044	0,029	0,266	0,202	0,269	0,270	0,242	0,317	0,824	0,354	0,242	0,264	0,824
PMTUCUSO3	0,296	0,145	0,209	0,205	0,198	0,061	0,041	0,075	0,297	0,243	0,356	0,322	0,279	0,404	0,832	0,404	0,359	0,292	0,832
PMTUCUSO4	0,255	0,161	0,229	0,276	0,234	0,080	0,117	0,163	0,282	0,164	0,302	0,218	0,351	0,298	0,781	0,347	0,266	0,314	0,781
PMTUCUSO5	0,212	0,161	0,140	0,229	0,171	0,094	0,159	0,062	0,265	0,155	0,267	0,245	0,176	0,232	0,763	0,333	0,222	0,249	0,763
PMTUFACG1	0,316	0,131	0,282	0,161	0,211	0,117	0,162	0,116	0,224	0,292	0,310	0,235	0,167	0,209	0,681	0,382	0,218	0,293	0,681
PMTUFACG2	0,261	0,084	0,336	0,276	0,183	0,210	0,214	0,206	0,411	0,250	0,467	0,346	0,350	0,418	0,456	0,762	0,524	0,351	0,762
PMTUFACG3																			

PMTUFACG4	0,347	0,158	0,361	0,300	0,240	0,316	0,273	0,323	0,501	0,278	0,459	0,449	0,427	0,347	0,405	0,820	0,557	0,380	0,820
PMTUFACG5	0,149	0,109	0,201	0,208	0,125	0,189	0,173	0,196	0,432	0,306	0,345	0,340	0,253	0,365	0,273	0,767	0,427	0,232	0,767
PMTUFACG6	0,152	0,164	0,195	0,216	0,130	0,151	0,165	0,211	0,422	0,264	0,346	0,359	0,266	0,340	0,271	0,751	0,399	0,273	0,751
PMTUFACG7	0,183	0,192	0,370	0,260	0,273	0,233	0,205	0,317	0,526	0,253	0,420	0,457	0,379	0,393	0,345	0,780	0,574	0,353	0,780
PMTUINT1	0,341	0,183	0,437	0,326	0,283	0,350	0,328	0,411	0,529	0,362	0,481	0,533	0,398	0,388	0,193	0,629	0,780	0,430	0,780
PMTUINT2	0,435	0,219	0,463	0,493	0,320	0,311	0,294	0,379	0,683	0,408	0,611	0,599	0,558	0,472	0,404	0,702	0,860	0,550	0,860
PMTUINT3	0,436	0,274	0,383	0,457	0,348	0,357	0,320	0,361	0,555	0,345	0,550	0,523	0,430	0,385	0,244	0,579	0,869	0,463	0,869
PMTUINT4	0,390	0,199	0,345	0,432	0,349	0,315	0,261	0,340	0,592	0,363	0,540	0,572	0,470	0,416	0,301	0,561	0,892	0,467	0,892
PMTUINT5	0,264	0,139	0,268	0,391	0,284	0,249	0,273	0,278	0,400	0,245	0,417	0,369	0,404	0,359	0,230	0,479	0,743	0,335	0,743
UNIFMAR1	0,277	0,212	0,197	0,278	0,247	0,251	0,295	0,280	0,320	0,260	0,241	0,236	0,225	0,227	0,162	0,274	0,361	0,729	0,729
UNIFMAR2	0,291	0,204	0,236	0,256	0,262	0,169	0,278	0,367	0,300	0,213	0,212	0,230	0,259	0,229	0,201	0,301	0,334	0,708	0,708
UNIFMAR3	0,190	0,191	0,052	0,166	0,236	0,159	0,164	0,223	0,187	0,167	0,147	0,152	0,078	0,128	0,098	0,129	0,198	0,642	0,642
UNIFMAR4	0,249	0,111	0,240	0,247	0,243	0,283	0,265	0,302	0,412	0,267	0,315	0,279	0,294	0,244	0,120	0,305	0,417	0,659	0,659
UNIFSUI1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UNIFSUI2	0,428	0,072	0,383	0,264	0,161	0,156	0,210	0,275	0,364	0,329	0,172	0,391	0,222	0,120	0,160	0,266	0,308	0,399	0,072
UNIFSUI3	0,326	0,205	0,340	0,278	0,313	0,214	0,206	0,256	0,290	0,249	0,315	0,278	0,213	0,275	0,410	0,392	0,362	0,634	0,634
UNIFSUI4	0,430	0,209	0,399	0,332	0,300	0,216	0,187	0,303	0,385	0,274	0,370	0,362	0,312	0,323	0,336	0,456	0,466	0,700	0,700
UNIFSUI4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UNIFSUI4	0,186	0,085	0,176	0,165	0,175	0,061	0,057	0,077	0,145	0,217	0,164	0,091	0,161	0,207	0,263	0,147	0,153	0,438	0,057

Contributions croisées des indicateurs des variables réflexives avant éuration

Indicateurs / Variables latentes	PCCOPE	PCINCI	PCPERS	PDCOIC	PDCOIS	PDCONFFVC	PDCONFFVP	PDCONFFVH	PDIMPLAF	PDIMPLCA	PDIMPLID	PDIMPLNO	PMSOLI	PMTUCOLA	PMTUCUSO	PMTUFACG	PMTUINT	Marque
PCCOPE	0,889																	
PCINCI	0,232	0,770																
PCPERS	0,539	0,209	0,593															
PDCOIC	0,332	0,246	0,335	0,742														
PDCOIS	0,278	0,407	0,318	0,395	0,581													
PDCONFFVC	0,357	0,100	0,391	0,397	0,337	0,866												
PDCONFFVP	0,420	0,175	0,500	0,376	0,386	0,605	0,861											
PDCONFFVH	0,360	0,099	0,486	0,319	0,296	0,814	0,597	0,806										
PDIMPLAF	0,527	0,147	0,492	0,456	0,322	0,371	0,446	0,335	0,862									
PDIMPLCA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,425								
PDIMPLID	0,353	0,102	0,384	0,312	0,333	0,270	0,349	0,250	0,502	-	0,813							
PDIMPLNO	0,431	0,135	0,410	0,341	0,278	0,217	0,307	0,196	0,596	0,426	-	0,801						
PMSOLI	0,508	0,225	0,519	0,411	0,366	0,395	0,510	0,384	0,743	0,515	0,571	-	0,744					
PMTUCOLA	0,323	0,230	0,359	0,478	0,282	0,283	0,459	0,198	0,429	0,288	0,364	0,383	-	0,856				
PMTUCUSO	0,252	0,214	0,220	0,190	0,239	0,111	0,091	0,113	0,335	0,198	0,460	0,270	0,229	-	0,777			
PMTUFACG	0,332	0,185	0,244	0,255	0,241	0,091	0,123	0,121	0,338	0,247	0,392	0,330	0,310	0,373	-	0,783		
PMTUINT	0,378	0,186	0,442	0,392	0,301	0,330	0,391	0,302	0,686	0,454	0,595	0,586	0,475	0,489	0,459	-	0,831	
Marque	0,457	0,246	0,469	0,513	0,382	0,375	0,425	0,320	0,669	0,431	0,629	0,627	0,530	0,480	0,335	0,710	-	0,842
Marque	0,306	0,211	0,260	0,308	0,302	0,259	0,355	0,310	0,380	0,272	0,283	0,276	0,266	0,252	0,182	0,320	0,402	-

Mise en œuvre du critère de Fornell-Larcker avant éuration

Indicateurs / Variables latentes	PCCOPE	PCINCI	PCPERS	PDCOIC	PDCOIS	PDCONFFVC	PDCONFFVC	PDCONFFVH	PDIMPLAF	PDIMPLCA	PDIMPLID	PDIMPLNO	PMSOLI	PMTUCOLA	PMTUCUSO	PMTUFACG	PMTUINT	Marque
PCCOPE																		
PCINCI	0,215																	
PCPERS	0,556	0,228																
PDCOIC	0,366	0,313	0,336															
PDCOIS	0,280	0,480	0,354	0,419														
PDCONFFVC	0,399	0,114	0,424	0,425	0,392													
PDCONFFVH	0,462	0,171	0,492	0,410	0,424	0,706												
PDIMPLAF	0,411	0,124	0,555	0,341	0,349	1,050	0,740											
PDIMPLCA	0,568	0,147	0,490	0,480	0,326	0,395	0,480	0,369										
PDIMPLID	0,193	0,183	0,266	0,200	0,336	0,165	0,212	0,219	0,266									
PDIMPLNO	0,488	0,149	0,479	0,420	0,318	0,249	0,343	0,264	0,695	0,332								
PMSOLI	0,523	0,229	0,529	0,428	0,394	0,419	0,537	0,423	0,776	0,388	0,661							
PMTUCOLA	0,415	0,270	0,423	0,636	0,377	0,355	0,617	0,247	0,545	0,249	0,458	0,495						
PMTUCUSO	0,281	0,235	0,279	0,250	0,333	0,123	0,114	0,136	0,382	0,171	0,548	0,316	0,349					
PMTUFACG	0,382	0,194	0,312	0,342	0,279	0,131	0,138	0,153	0,393	0,157	0,464	0,358	0,392	0,435				
PMTUINT	0,377	0,214	0,471	0,405	0,326	0,350	0,407	0,338	0,705	0,278	0,653	0,601	0,583	0,543	0,525			
Marque	0,499	0,263	0,473	0,562	0,391	0,420	0,476	0,370	0,732	0,307	0,728	0,684	0,692	0,545	0,381	0,755		
Marque	0,336	0,217	0,236	0,303	0,329	0,298	0,395	0,374	0,394	0,151	0,313	0,274	0,335	0,277	0,199	0,315	0,441	

Mise en œuvre de l'approche HTMT avant épuración

Variable latente	Indicateurs	Validité convergente		Fiabilité de la cohérence interne	Validité discriminante
		Poids factoriel	AVE	Fiabilité composite	
PCCOPE	PCCOPE1	0,814	0,790	0,938	Oui
	PCCOPE2	0,908			
	PCCOPE3	0,931			
	PCCOPE4	0,897			
PCINCI	PCINCI1	0,815	0,592	0,876	Oui
	PCINCI2	0,631			
	PCINCI3	0,601			
	PCINCI4	0,868			
	PCINCI5	0,887			
PCPERS	PCPERS10	0,664	0,583	0,874	Oui
	PCPERS4	0,786			

	PCPERS5	0,770			
	PCPERS8	0,833			
	PCPERS9	0,755			
PDCOIC	PDCOIC1	0,779	0,602	0,857	Oui
	PDCOIC2	0,858			
	PDCOIC3	0,675			
	PDCOIC5	0,780			
PDCOIS	PDCOIS1	0,779	0,616	0,889	Oui
	PDCOIS3	0,718			
	PDCOIS4	0,760			
	PDCOIS5	0,783			
	PDCOIS6	0,876			
PDCONFVC	PDCONFVC1	0,930	0,750	0,899	Oui
	PDCONFVC2	0,922			
	PDCONFVC3	0,732			
PDCONFVH	PDCONFVH1	0,868	0,741	0,920	Oui
	PDCONFVH2	0,872			
	PDCONFVH3	0,883			
	PDCONFVH4	0,818			
PDCONFVP	PDCONFVP1	0,886	0,839	0,912	Oui
	PDCONFVP2	0,945			
PDIMPLAF	PDIMPLAF1	0,833	0,743	0,945	Oui
	PDIMPLAF2	0,739			
	PDIMPLAF3	0,917			
	PDIMPLAF4	0,886			
	PDIMPLAF5	0,880			
	PDIMPLAF6	0,903			
PDIMPLID	PDIMPLID1	0,813	0,661	0,886	Oui
	PDIMPLID2	0,747			
	PDIMPLID3	0,872			
	PDIMPLID4	0,816			
PDIMPLNO	PDIMPLNO1	0,829	0,642	0,915	Oui
	PDIMPLNO2	0,850			
	PDIMPLNO3	0,798			
	PDIMPLNO4	0,805			
	PDIMPLNO5	0,736			
	PDIMPLNO6	0,785			
PMSOLI	PMSOLI1	0,700	0,553	0,787	Oui
	PMSOLI2	0,709			
	PMSOLI3	0,816			
PMTUCOLA	PMTUCOLA2	0,893	0,866	0,951	Oui
	PMTUCOLA3	0,949			
	PMTUCOLA5	0,948			
PMTUCUSO	PMTUCUSO1	0,827	0,603	0,883	Oui
	PMTUCUSO2	0,841			

	PMTUCUSO3	0,807			
	PMTUCUSO4	0,738			
	PMTUCUSO5	0,654			
PMTUFACG	PMTUFACG1	0,730	0,613	0,917	Oui
	PMTUFACG2	0,757			
	PMTUFACG3	0,833			
	PMTUFACG4	0,813			
	PMTUFACG5	0,783			
	PMTUFACG6	0,770			
	PMTUFACG7	0,788			
PMTUINT	PMTUINT1	0,771	0,691	0,918	Oui
	PMTUINT2	0,839			
	PMTUINT3	0,883			
	PMTUINT4	0,899			
	PMTUINT5	0,754			
Marque	UNIFMAR1	0,879	0,709	0,907	Oui
	UNIFMAR2	0,835			
	UNIFMAR3	0,820			
	UNIFMAR4	0,835			

Résultats des indicateurs des mesures réflexives à la suite de l'épuration

Annexe 6 : Analyse de l'uniformité mesurée uniquement sur la dimension de « non-déviation »

Variables latentes	Fiabilité composite
PCCOPE	0,938
PCINCI	0,876
PCPERS	0,846
PDCOIC	0,871
PDCOIS	0,633
PDCONFFVC	0,894
PDCONFFVP	0,920
PDCONFVH	0,791
PDIMPLAF	0,946
PDIMPLCA	0,202
PDIMPLID	0,888
PDIMPLNO	0,915
PMSOLI	0,765
PMTUCOLA	0,927
PMTUCUSO	0,884
PMTUFACG	0,917
PMTUINT	0,916
Non-déviation	0,111

Fiabilité composite des variables latentes réflexives avant épuration

Indicateurs / Variables latentes	PCCOPE	PCINCI	PCPERS	PDCOIC	PDCOIS	PDCONFFVC	PDCONFFVP	PDCONFVH	PDIMPLAF	PDIMPLCA	PDIMPLID	PDIMPLNO	PMSOLI	PMTUCOLA	PMTUCUSO	PMTUFACG	PMTUINT	Non-déviation
PCCOPE1	0,832																	
PCCOPE2	0,912																	
PCCOPE3	0,924																	
PCCOPE4	0,885																	
PCINCI1		0,841																
PCINCI2		0,676																
PCINCI3		0,608																
PCINCI4		0,834																
PCINCI5		0,848																
PCPERS1			0,439															
PCPERS10			0,708															
PCPERS11			0,612															
PCPERS2			0,451															

Variabes latentes	AVE
PCCOPE	0,790
PCINCI	0,590
PCPERS	0,372
PDCOIC	0,578
PDCOIS	0,346
PDCONFFVC	0,741
PDCONFFVP	0,741
PDCONFVH	0,593
PDIMPLAF	0,744
PDIMPLCA	0,166
PDIMPLID	0,665
PDIMPLNO	0,644
PMSOLI	0,530
PMTUCOLA	0,722
PMTUCUSO	0,605
PMTUFACG	0,611
PMTUINT	0,687
Non-déviatiion	0,507

Calcul de l'AVE sur les variables réflectives avant épuratiion

Indicateurs / Variables latentes	PCCOPE	PCINCI	PCPERS	PDCOIC	PDCOIS	PDCONFFVC	PDCONFFVP	PDCONFVH	PDIMPLAF	PDIMPLCA	PDIMPLID	PDIMPLNO	PMSOLI	PMTUCOLA	PMTUCUSO	PMTUFACG	PMTUINT	Non-déviatiion	MAXIMUM
PCCOPE1	0,832	0,169	0,410	0,230	0,266	0,225	0,288	0,275	0,423	-0,322	0,364	0,404	0,215	0,139	0,341	0,277	0,316	0,438	0,832
PCCOPE2	0,912	0,195	0,445	0,275	0,246	0,320	0,375	0,341	0,455	-0,337	0,331	0,427	0,309	0,241	0,282	0,335	0,402	0,454	0,912
PCCOPE3	0,924	0,262	0,502	0,313	0,245	0,322	0,401	0,354	0,481	-0,272	0,389	0,465	0,299	0,273	0,303	0,356	0,444	0,464	0,924
PCCOPE4	0,885	0,206	0,508	0,339	0,224	0,405	0,419	0,423	0,514	-0,336	0,418	0,500	0,301	0,263	0,271	0,370	0,465	0,416	0,885
PCINCI1	0,264	0,841	0,309	0,203	0,428	0,077	0,190	0,104	0,180	-0,087	0,110	0,228	0,192	0,192	0,202	0,179	0,224	0,242	0,841
PCINCI2	0,079	0,676	0,102	0,181	0,230	0,042	0,083	0,086	0,095	-0,035	0,097	0,190	0,027	0,130	0,096	0,162	0,162	0,138	0,676
PCINCI3	-	0,608	-	0,117	0,242	-	0,022	0,023	-	0,073	0,028	0,086	0,042	0,117	0,062	0,100	0,103	0,017	0,608
PCINCI4	0,157	0,834	0,162	0,275	0,346	0,148	0,131	0,119	0,122	-0,044	0,085	0,181	0,226	0,153	0,136	0,151	0,208	0,115	0,834
PCINCI5	0,208	0,848	0,136	0,230	0,368	0,062	0,147	0,060	0,088	-0,060	0,135	0,174	0,208	0,180	0,146	0,102	0,201	0,164	0,848
PCPERS1	0,180	0,098	0,439	0,202	0,149	0,161	0,126	0,259	0,157	-0,094	0,217	0,153	0,108	0,159	0,100	0,192	0,169	0,096	0,439
PCPERS10	0,361	0,180	0,708	0,150	0,184	0,172	0,301	0,256	0,322	-0,198	0,316	0,319	0,336	0,135	0,263	0,299	0,283	0,336	0,708
PCPERS11	0,249	0,044	0,612	0,109	0,133	0,180	0,297	0,356	0,253	-0,127	0,291	0,308	0,210	0,115	0,055	0,302	0,233	0,224	0,612
PCPERS2	0,201	0,125	0,451	0,183	0,151	0,138	0,127	0,201	0,126	-0,005	0,187	0,131	0,121	0,151	0,131	0,212	0,135	0,107	0,451
PCPERS3	-	-	0,100	-	0,034	0,012	0,019	0,004	0,007	0,124	0,048	-	0,005	0,136	0,059	0,101	0,034	0,152	0,124
PCPERS4	0,444	0,120	0,670	0,333	0,228	0,329	0,414	0,443	0,394	-0,278	0,305	0,406	0,329	0,135	0,216	0,290	0,405	0,325	0,670
PCPERS5	0,432	0,215	0,732	0,271	0,323	0,439	0,434	0,529	0,389	-0,296	0,312	0,474	0,255	0,242	0,111	0,347	0,404	0,320	0,732
PCPERS6	0,153	0,117	0,500	0,053	0,160	0,144	0,106	0,159	0,149	-0,145	0,129	0,171	0,113	0,020	0,218	0,113	0,118	0,245	0,500
PCPERS7	0,224	0,075	0,607	0,062	0,169	0,194	0,141	0,238	0,206	-0,178	0,144	0,210	0,139	0,068	0,198	0,190	0,152	0,203	0,607
PCPERS8	0,514	0,209	0,836	0,261	0,282	0,345	0,485	0,454	0,415	-0,297	0,306	0,455	0,383	0,226	0,218	0,412	0,422	0,488	0,836
PCPERS9	0,343	0,219	0,712	0,227	0,239	0,251	0,331	0,380	0,368	-0,255	0,367	0,386	0,211	0,164	0,121	0,384	0,379	0,349	0,712
PDCOIC1	0,223	0,105	0,223	0,630	0,245	0,345	0,281	0,302	0,362	-0,287	0,184	0,265	0,286	0,135	0,107	0,255	0,355	0,246	0,630
PDCOIC2	0,276	0,219	0,257	0,791	0,341	0,378	0,345	0,327	0,426	-0,236	0,299	0,382	0,415	0,138	0,174	0,354	0,470	0,275	0,791
PDCOIC3	0,231	0,228	0,174	0,808	0,231	0,216	0,231	0,202	0,293	-0,155	0,271	0,254	0,400	0,177	0,272	0,245	0,290	0,273	0,808
PDCOIC4	0,163	0,252	0,086	0,698	0,199	0,147	0,131	0,104	0,168	0,002	0,234	0,192	0,315	0,192	0,247	0,192	0,249	0,186	0,698
PDCOIC5	0,304	0,226	0,321	0,852	0,323	0,312	0,325	0,279	0,347	-0,211	0,330	0,380	0,471	0,188	0,271	0,359	0,479	0,392	0,852
PDCOIS1	0,276	0,396	0,331	0,256	0,753	0,319	0,331	0,277	0,284	-0,270	0,254	0,293	0,244	0,230	0,163	0,246	0,337	0,251	0,753
PDCOIS10	-	-	-	-	0,362	0,197	0,091	0,155	0,069	0,220	0,045	-	0,067	0,026	0,008	0,042	0,134	-	0,220

PDCOIS2	0,156	0,262	0,051	0,079	0,541	0,126	0,206	0,143	0,106	-0,090	0,147	0,211	0,096	0,194	0,146	0,157	0,224	0,124	0,541	
PDCOIS3	0,159	0,372	0,239	0,245	0,670	0,168	0,213	0,149	0,199	-0,083	0,291	0,284	0,123	0,254	0,182	0,251	0,231	0,203	0,670	
PDCOIS4	0,214	0,277	0,283	0,373	0,742	0,300	0,297	0,265	0,277	-0,234	0,203	0,331	0,220	0,185	0,169	0,303	0,338	0,196	0,742	
PDCOIS5	0,114	0,316	0,193	0,186	0,765	0,023	0,174	0,063	0,120	-0,160	0,244	0,230	0,193	0,237	0,213	0,214	0,236	0,237	0,765	
PDCOIS6	0,290	0,464	0,311	0,297	0,841	0,157	0,274	0,168	0,262	-0,246	0,281	0,337	0,233	0,275	0,340	0,316	0,355	0,367	0,841	
PDCOIS7	-	0,075	0,021	0,068	0,186	0,122	0,223	0,171	0,073	0,199	0,254	0,020	0,113	0,162	0,029	0,033	0,046	0,089	0,086	0,254
PDCOIS8	-	0,038	0,140	0,035	0,121	0,066	0,249	0,195	0,121	0,110	0,160	0,008	0,059	0,047	0,027	0,026	0,010	0,037	0,026	0,160
PDCOIS9	-	0,036	0,031	0,046	0,122	0,401	0,191	0,179	0,146	0,056	0,155	0,007	0,015	0,089	0,137	0,029	0,035	0,065	0,159	0,155
PDCONFVC1	0,293	0,083	0,372	0,364	0,244	0,943	0,568	0,706	0,365	-0,253	0,225	0,395	0,300	0,101	0,085	0,325	0,365	0,229	0,943	
PDCONFVC2	0,382	0,078	0,384	0,371	0,301	0,947	0,579	0,732	0,423	-0,337	0,266	0,423	0,292	0,139	0,160	0,369	0,409	0,262	0,947	
PDCONFVC3	0,221	0,107	0,190	0,186	0,190	0,661	0,412	0,342	0,108	-0,042	0,032	0,181	0,137	0,035	-	0,134	0,159	0,099	0,661	
PDCONFVP1	0,425	0,158	0,474	0,328	0,312	0,563	0,876	0,578	0,410	-0,358	0,286	0,482	0,344	0,121	0,126	0,357	0,401	0,311	0,876	
PDCONFVP2	0,324	0,186	0,439	0,286	0,330	0,511	0,873	0,505	0,401	-0,221	0,290	0,496	0,385	0,122	0,049	0,340	0,426	0,307	0,873	
PDCONFVP3	0,376	0,169	0,405	0,279	0,296	0,466	0,874	0,451	0,408	-0,291	0,291	0,458	0,458	0,080	0,129	0,337	0,371	0,302	0,874	
PDCONFVH1	0,301	0,090	0,302	0,351	0,294	0,568	0,820	0,532	0,287	-0,197	0,154	0,326	0,285	-	0,009	0,286	0,270	0,244	0,820	
PDCONFVH2	0,296	0,074	0,460	0,216	0,207	0,651	0,545	0,895	0,246	-0,181	0,171	0,326	0,194	0,087	0,071	0,227	0,282	0,222	0,895	
PDCONFVH3	0,407	0,125	0,493	0,368	0,273	0,727	0,565	0,934	0,432	-0,279	0,277	0,451	0,250	0,122	0,180	0,356	0,402	0,270	0,934	
PDCONFVH4	0,099	0,040	0,098	0,068	0,159	0,573	0,306	0,322	0,051	-0,004	-	0,097	0,056	0,043	0,024	0,104	0,017	-	0,573	
PDIMPLAF1	0,417	0,118	0,422	0,262	0,251	0,334	0,403	0,300	0,801	-0,482	0,471	0,578	0,335	0,288	0,216	0,526	0,548	0,355	0,801	
PDIMPLAF2	0,404	0,110	0,384	0,324	0,222	0,277	0,342	0,316	0,778	-0,342	0,542	0,540	0,335	0,305	0,353	0,460	0,483	0,423	0,778	
PDIMPLAF3	0,566	0,176	0,464	0,435	0,276	0,381	0,444	0,375	0,914	-0,450	0,528	0,680	0,480	0,272	0,310	0,576	0,623	0,427	0,914	
PDIMPLAF4	0,424	0,120	0,443	0,407	0,298	0,425	0,416	0,422	0,883	-0,424	0,538	0,679	0,354	0,311	0,248	0,623	0,639	0,330	0,883	
PDIMPLAF5	0,445	0,149	0,345	0,405	0,235	0,306	0,347	0,283	0,886	-0,417	0,551	0,673	0,419	0,328	0,385	0,635	0,616	0,363	0,886	
PDIMPLAF6	0,442	0,131	0,366	0,377	0,252	0,283	0,321	0,292	0,904	-0,429	0,533	0,679	0,388	0,334	0,275	0,650	0,633	0,334	0,904	
PDIMPLCA1	0,020	0,126	0,122	0,078	0,062	0,079	0,093	0,146	-	0,007	0,174	0,095	0,131	0,034	-	0,008	0,069	0,100	0,023	0,174
PDIMPLCA2	0,026	0,093	0,063	0,065	0,002	-	-	0,025	0,105	-	0,050	0,197	0,185	0,049	0,164	0,051	0,131	0,115	0,000	0,197
PDIMPLCA3	0,140	0,101	0,261	0,109	0,165	0,096	0,234	0,189	0,296	-	-0,319	0,377	0,429	0,175	0,202	0,110	0,334	0,341	0,178	0,429
PDIMPLCA4	0,013	0,047	0,111	0,067	0,010	-	0,068	0,072	0,065	-	0,175	0,115	0,116	0,042	0,066	-	0,112	0,131	0,041	0,175
PDIMPLCA5	0,007	0,092	0,060	0,050	0,050	0,044	0,119	0,135	0,072	-	0,147	0,126	0,184	0,066	0,024	-	0,112	0,177	0,009	0,184
PDIMPLCA6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,899	-	-	-	-	-	-	-	-	0,899
PDIMPLID1	0,326	0,132	0,341	0,293	0,233	0,218	0,240	0,234	0,531	-0,317	0,836	0,547	0,269	0,391	0,301	0,491	0,537	0,275	0,836	
PDIMPLID2	0,317	0,016	0,268	0,249	0,192	0,123	0,154	0,144	0,489	-0,285	0,761	0,410	0,259	0,363	0,312	0,448	0,445	0,297	0,761	
PDIMPLID3	0,315	0,144	0,423	0,329	0,282	0,223	0,312	0,232	0,577	-0,297	0,882	0,529	0,381	0,432	0,300	0,557	0,581	0,343	0,882	
PDIMPLID4	0,420	0,142	0,303	0,279	0,236	0,200	0,269	0,234	0,398	-0,360	0,777	0,397	0,380	0,378	0,352	0,443	0,510	0,302	0,777	
PDIMPLNO1	0,400	0,120	0,351	0,273	0,241	0,235	0,295	0,239	0,584	-0,429	0,427	0,811	0,198	0,212	0,250	0,393	0,481	0,270	0,811	
PDIMPLNO2	0,470	0,303	0,442	0,334	0,318	0,354	0,486	0,395	0,666	-0,392	0,507	0,856	0,374	0,226	0,310	0,544	0,591	0,432	0,856	
PDIMPLNO3	0,510	0,214	0,443	0,432	0,328	0,458	0,532	0,453	0,702	-0,455	0,490	0,792	0,406	0,192	0,340	0,483	0,534	0,439	0,792	
PDIMPLNO4	0,356	0,212	0,446	0,323	0,339	0,332	0,394	0,336	0,552	-0,325	0,424	0,824	0,348	0,241	0,249	0,475	0,528	0,275	0,824	
PDIMPLNO5	0,297	0,158	0,407	0,211	0,247	0,270	0,367	0,302	0,442	-0,235	0,413	0,750	0,235	0,271	0,190	0,385	0,423	0,241	0,750	
PDIMPLNO6	0,254	0,056	0,319	0,269	0,234	0,229	0,276	0,249	0,484	-0,329	0,502	0,778	0,264	0,250	0,162	0,452	0,467	0,191	0,778	
PMSOLI1	0,177	0,138	0,223	0,259	0,145	0,106	0,295	0,068	0,291	-0,179	0,225	0,296	0,697	0,293	0,214	0,337	0,348	0,187	0,697	
PMSOLI2	0,223	0,201	0,128	0,259	0,198	0,177	0,375	0,069	0,208	-0,167	0,087	0,214	0,547	-	0,004	0,084	0,225	0,283	0,104	0,547
PMSOLI3	0,292	0,160	0,379	0,510	0,252	0,320	0,349	0,295	0,427	-0,264	0,424	0,350	0,897	0,255	0,327	0,462	0,535	0,358	0,897	
PMTUCOLA1	0,213	0,059	0,146	0,222	0,131	0,082	0,100	0,066	0,334	-0,106	0,410	0,216	0,264	0,587	0,345	0,377	0,359	0,324	0,587	
PMTUCOLA2	0,215	0,211	0,151	0,219	0,181	0,078	0,044	0,089	0,266	-0,122	0,413	0,222	0,257	0,885	0,301	0,416	0,393	0,260	0,885	
PMTUCOLA3	0,175	0,207	0,178	0,126	0,240	0,113	0,068	0,087	0,275	-0,192	0,351	0,217	0,197	0,904	0,290	0,394	0,413	0,249	0,904	
PMTUCOLA4	0,234	0,207	0,231	0,160	0,251	0,110	0,093	0,113	0,304	-0,209	0,404	0,256	0,246	0,924	0,305	0,469	0,460	0,284	0,924	
PMTUCOLA5	0,229	0,211	0,248	0,164	0,267	0,113	0,089	0,126	0,283	-0,187	0,411	0,253	0,218	0,900	0,336	0,438	0,447	0,284	0,900	
PMTUCUSO1	0,212	0,126	0,125	0,193	0,159	0,042	0,029	0,038	0,273	-0,205	0,268	0,270	0,251	0,320	0,822	0,357	0,251	0,308	0,822	
PMTUCUSO2	0,296	0,146	0,208	0,219	0,202	0,067	0,074	0,046	0,302	-0,241	0,354	0,322	0,292	0,406	0,827	0,408	0,366	0,317	0,827	
PMTUCUSO3	0,255	0,164	0,231	0,283	0,242	0,089	0,162	0,121	0,288	-0,153	0,300	0,219	0,363	0,310	0,767	0,352	0,271	0,324	0,767	
PMTUCUSO4	0,214	0,163	0,140	0,246	0,182	0,101	0,062	0,160	0,272	-0,166	0,266	0,244	0,189	0,240	0,773	0,335	0,227	0,308	0,773	
PMTUCUSO5	0,318	0,134	0,296	0,163	0,217	0,123	0,117	0,183	0,226	-0,311	0,307	0,235	0,174	0,212	0,692	0,391	0,219	0,356	0,692	
PMTUFACG1	0,260	0,089	0,345	0,278	0,184	0,215	0,207	0,223	0,412	-0,225	0,468	0,347	0,360	0,426	0,457	0,784	0,527	0,414	0,784	
PMTUFACG2	0,469	0,165	0,477	0,429	0,315	0,333	0,412	0,329	0,729	-0,509	0,634	0,615	0,519	0,447	0,384	0,745	0,750	0,493	0,750	
PMTUFACG3	0,317	0,137	0,360	0,290	0,304	0,352	0,338	0,331	0,503	-0,392	0,436	0,471	0,343	0,380	0,379	0,853	0,527	0,379	0,853	
PMTUFACG4	0,346	0,160	0,359	0,301	0,240	0,323	0,323	0,268	0,500	-0,252	0,457	0,452	0,430	0,352	0,403	0,823	0,563	0,375	0,823	
PMTUFACG5	0,149	0,113	0,205	0,204	0,128	0,193	0,197	0,169	0,431	-0,302	0,347	0,339	0,259	0,368	0,274	0,753	0,431	0,199	0,753	
PMTUFACG6	0,151	0,167	0,204	0,216	0,139	0,154	0,211	0,155	0,423	-0,243	0,348	0,360	0,273	0,343	0,272	0,735	0,403	0,221	0,735	

PMTUFACG7	0,183	0,193	0,372	0,255	0,277	0,238	0,317	0,200	0,528	-0,235	0,423	0,460	0,388	0,397	0,345	0,774	0,583	0,336	0,774
PMTUINT1	0,339	0,180	0,427	0,310	0,285	0,358	0,411	0,356	0,526	-0,327	0,481	0,534	0,395	0,391	0,192	0,625	0,787	0,379	0,787
PMTUINT2	0,433	0,221	0,454	0,495	0,321	0,320	0,379	0,325	0,685	-0,383	0,612	0,600	0,569	0,480	0,402	0,699	0,878	0,555	0,878
PMTUINT3	0,434	0,277	0,373	0,446	0,344	0,364	0,361	0,354	0,551	-0,308	0,547	0,523	0,432	0,384	0,243	0,577	0,855	0,353	0,855
PMTUINT4	0,389	0,203	0,334	0,417	0,342	0,321	0,340	0,292	0,590	-0,317	0,541	0,572	0,477	0,419	0,297	0,557	0,884	0,383	0,884
PMTUINT5	0,263	0,140	0,264	0,387	0,282	0,251	0,279	0,284	0,400	-0,236	0,414	0,369	0,416	0,362	0,228	0,484	0,731	0,262	0,731
UNIFSUI1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,311	-	-	-	-	-	-	-	-	0,311
UNIFSUI2	0,428	0,080	0,387	0,256	0,157	0,160	0,277	0,245	0,366	-	0,172	0,391	0,226	0,124	0,159	0,268	0,312	0,568	0,798
UNIFSUI3	0,327	0,208	0,341	0,281	0,323	0,219	0,256	0,228	0,295	-0,253	0,313	0,280	0,224	0,283	0,413	0,398	0,373	0,798	0,851
UNIFSUI4	0,431	0,214	0,399	0,333	0,304	0,219	0,302	0,210	0,387	-0,267	0,370	0,363	0,321	0,329	0,336	0,457	0,475	0,851	0,851
UNIFSUI4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,259	-	-	-	-	-	-	-	-	0,259
	0,187	0,082	0,190	0,170	0,172	0,062	0,078	0,081	0,146	-	0,162	0,090	0,178	0,210	0,265	0,150	0,158	0,586	0,259

Contributions croisées des indicateurs des variables réflexives avant épuración

Indicateurs / Variables latentes	PCCOPE	PCINCI	PCPERS	PDCOIC	PDCOIS	PDCONFFVC	PDCONFFVP	PDCONFVH	PDIMPLAF	PDIMPLCA	PDIMPLID	PDIMPLNO	PMSOLI	PMTUCOLA	PMTUCUSO	PMTUFACG	PMTUINT	Non-déviación
PCCOPE	0,889																	
PCINCI	0,234	0,768																
PCPERS	0,524	0,239	0,610															
PDCOIC	0,325	0,268	0,298	0,760														
PDCOIS	0,276	0,442	0,325	0,360	0,588													
PDCONFFVC	0,357	0,094	0,387	0,376	0,290	0,861												
PDCONFFVP	0,417	0,179	0,476	0,358	0,358	0,609	0,861											
PDCONFVH	0,391	0,111	0,527	0,329	0,260	0,731	0,598	0,770										
PDIMPLAF	0,526	0,157	0,471	0,429	0,297	0,388	0,442	0,385	0,863									
PDIMPLCA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,407								
PDIMPLID	0,422	0,134	0,413	0,354	0,291	0,235	0,302	0,259	0,614	-0,385	0,815							
PDIMPLNO	0,504	0,244	0,510	0,401	0,364	0,414	0,518	0,433	0,740	-0,465	0,577	0,802						
PMSOLI	0,316	0,205	0,375	0,508	0,272	0,300	0,431	0,247	0,450	-0,286	0,399	0,399	0,728					
PMTUCOLA	0,258	0,210	0,230	0,217	0,254	0,119	0,097	0,115	0,354	-0,195	0,481	0,281	0,286	0,850				
PMTUCUSO	0,337	0,189	0,262	0,284	0,260	0,110	0,117	0,144	0,350	-0,281	0,387	0,332	0,326	0,382	0,778			
PMTUFACG	0,376	0,187	0,453	0,382	0,309	0,348	0,385	0,325	0,667	-0,411	0,597	0,578	0,495	0,504	0,477	0,782		
PMTUINT	0,457	0,249	0,459	0,501	0,379	0,390	0,431	0,387	0,683	-0,388	0,637	0,641	0,562	0,498	0,343	0,723	0,829	
Non-déviación	0,499	0,218	0,478	0,377	0,347	0,247	0,340	0,280	0,437	-0,377	0,375	0,417	0,342	0,340	0,418	0,475	0,490	0,712

Mise en œuvre du critère de Fornell-Larcker avant épuración

Indicateurs / Variables latentes	PCCOPE	PCINCI	PCPERS	PDCOIC	PDCOIS	PDCONFFVC	PDCONFFVPC	PDCONFFVH	PDIMPLAF	PDIMPLCA	PDIMPLID	PDIMPLNO	PMSOLI	PMTUCOLA	PMTUCUSO	PMTUFACG	PMTUINT	Non-déviaton
PCCOPE																		
PCINCI	0,215																	
PCPERS	0,556	0,228																
PDCOIC	0,366	0,313	0,336															
PDCOIS	0,280	0,480	0,354	0,419														
PDCONFFVPC	0,399	0,114	0,424	0,425	0,392													
PDCONFFVH	0,462	0,171	0,492	0,410	0,424	0,706												
PDIMPLAF	0,411	0,124	0,555	0,341	0,349	1,050	0,740											
PDIMPLCA	0,568	0,147	0,490	0,480	0,326	0,395	0,480	0,369										
PDIMPLID	0,193	0,183	0,266	0,200	0,336	0,165	0,212	0,219	0,266									
PDIMPLNO	0,488	0,149	0,479	0,420	0,318	0,249	0,343	0,264	0,695	0,332								
PMSOLI	0,523	0,229	0,529	0,428	0,394	0,419	0,537	0,423	0,776	0,388	0,661							
PMTUCOLA	0,415	0,270	0,423	0,636	0,377	0,355	0,617	0,247	0,545	0,249	0,458	0,495						
PMTUCUSO	0,281	0,235	0,279	0,250	0,333	0,123	0,114	0,136	0,382	0,171	0,548	0,316	0,349					
PMTUFACG	0,382	0,194	0,312	0,342	0,279	0,131	0,138	0,153	0,393	0,157	0,464	0,358	0,392	0,435				
PMTUINT	0,377	0,214	0,471	0,405	0,326	0,350	0,407	0,338	0,705	0,278	0,653	0,601	0,583	0,543	0,525			
Non-déviaton	0,499	0,263	0,473	0,562	0,391	0,420	0,476	0,370	0,732	0,307	0,728	0,684	0,692	0,545	0,381	0,755		
Non-déviaton	0,624	0,253	0,572	0,477	0,414	0,289	0,418	0,312	0,530	0,264	0,482	0,478	0,445	0,425	0,553	0,536	0,577	

Mise en œuvre de l'approche HTMT avant éuration

Variable latente	Indicateurs	Validité convergente		Fiabilité de la cohérence interne	Validité discriminante
		Poids factoriel	AVE	Fiabilité composite	L'intervalle de confiance HTMT est inférieur à 0,85
PCCOPE	PCCOPE1	0,833	0,790	0,938	Oui
	PCCOPE2	0,910			
	PCCOPE3	0,927			
	PCCOPE4	0,882			
PCINCI	PCINCI1	0,805	0,604	0,883	Oui
	PCINCI2	0,713			
	PCINCI3	0,661			
	PCINCI4	0,838			
	PCINCI5	0,852			
PCPERS	PCPERS10	0,705	0,545	0,877	Oui
	PCPERS11	0,624			

	PCPERS4	0,707			
	PCPERS5	0,760			
	PCPERS8	0,856			
	PCPERS9	0,757			
PDCOIC	PDCOIC1	0,615	0,579	0,872	Oui
	PDCOIC2	0,785			
	PDCOIC3	0,819			
	PDCOIC4	0,711			
	PDCOIC5	0,852			
PDCOIS	PDCOIS1	0,753	0,616	0,889	Oui
	PDCOIS3	0,716			
	PDCOIS4	0,739			
	PDCOIS5	0,821			
	PDCOIS6	0,884			
PDCONFVC	PDCONFVC1	0,943	0,743	0,894	Oui
	PDCONFVC2	0,944			
	PDCONFVC3	0,670			
PDCONFVH	PDCONFVH1	0,866	0,742	0,920	Oui
	PDCONFVH2	0,871			
	PDCONFVH3	0,881			
	PDCONFVH4	0,826			
PDCONFVP	PDCONFVP1	0,907	0,842	0,914	Oui
	PDCONFVP2	0,929			
PDIMPLAF	PDIMPLAF1	0,801	0,743	0,945	Oui
	PDIMPLAF2	0,784			
	PDIMPLAF3	0,914			
	PDIMPLAF4	0,878			
	PDIMPLAF5	0,885			
	PDIMPLAF6	0,902			
PDIMPLID	PDIMPLID1	0,842	0,665	0,888	Oui
	PDIMPLID2	0,751			
	PDIMPLID3	0,885			
	PDIMPLID4	0,777			
PDIMPLNO	PDIMPLNO1	0,802	0,642	0,915	Oui
	PDIMPLNO2	0,861			
	PDIMPLNO3	0,795			
	PDIMPLNO4	0,822			
	PDIMPLNO5	0,749			
	PDIMPLNO6	0,775			
PMSOLI	PMSOLI1	0,684	0,664	0,794	Oui
	PMSOLI3	0,927			
PMTUCOLA	PMTUCOLA2	0,911	0,867	0,966	Oui
	PMTUCOLA3	0,942			
	PMTUCOLA5	0,940			
PMTUCUSO	PMTUCUSO1	0,819	0,605	0,951	Oui

	PMTUCUSO2	0,825			
	PMTUCUSO3	0,763			
	PMTUCUSO4	0,778			
	PMTUCUSO5	0,696			
PMTUFACG	PMTUFACG1	0,781	0,614	0,917	Oui
	PMTUFACG2	0,737			
	PMTUFACG3	0,854			
	PMTUFACG4	0,825			
	PMTUFACG5	0,762			
	PMTUFACG6	0,744			
	PMTUFACG7	0,774			
PMTUINT	PMTUINT1	0,792	0,686	0,916	Oui
	PMTUINT2	0,880			
	PMTUINT3	0,852			
	PMTUINT4	0,879			
	PMTUINT5	0,729			
Non-déviacion	UNIFSUI2	0,900	0,826	0,905	Oui
	UNIFSUI3	0,917			

Résultats des indicateurs des mesures réflexives à la suite de l'épuration

Annexe 7 : Examen des variables modératrices

Variable modératrice "niveau de décentralisation"	Différence du coefficient de chemin	Valeur <i>p</i>	Coeff. de chemin	Coeff. de chemin	Valeur <i>t</i>	Valeur <i>t</i>	Valeur <i>p</i>	Valeur <i>p</i>
	Faible-moyen-fort - Très Fort	Faible-moyen-fort Vs Très Fort	Faible-moyen-fort	Très Fort	Faible-moyen-fort	Très Fort	Faible-moyen-fort	Très Fort
PCCOPE -> UNIFORMITE	0,028	0,422	0,143	0,115	1,429	1,101	0,077	0,136
PCINCI -> UNIFORMITE	0,043	0,357	0,129	0,086	1,401	1,135	0,081	0,128
PDCOIC -> UNIFORMITE	0,075	0,728	0,053	0,128	0,627	1,351	0,265	0,088
PDCONFVH -> UNIFORMITE	0,095	0,277	0,263	0,169	2,377	1,423	0,009	0,077
PDIMPLAF -> UNIFORMITE	0,021	0,536	0,155	0,176	1,063	1,153	0,144	0,124
PDIMPLNO -> UNIFORMITE	0,027	0,557	-0,185	-0,158	1,448	1,069	0,074	0,142
PMMIME -> UNIFORMITE	0,030	0,587	0,074	0,104	0,652	1,149	0,257	0,125
PMSOLI -> UNIFORMITE	0,011	0,476	-0,101	-0,112	0,994	0,903	0,160	0,183
PMTUCOLA -> UNIFORMITE	0,021	0,561	0,047	0,068	0,502	0,782	0,308	0,217
PMTUCUSO -> UNIFORMITE	0,087	0,748	0,099	0,186	1,226	1,828	0,110	0,034
PMTUINT -> UNIFORMITE	0,080	0,320	0,297	0,217	2,278	1,898	0,011	0,029

Examen de la significativité des chemins de la variable modératrice « niveau de décentralisation » (risque $\alpha = 10\%$, $t > 1.28$ et $p < 0,10$)

Variable modératrice "Concurrence du secteur d'activité"	Différence du coefficient de chemin	Valeur <i>p</i>	Coeff. de chemin	Coeff. de chemin	Valeur <i>t</i>	Valeur <i>t</i>	Valeur <i>p</i>	Valeur <i>p</i>
	7/7 - Moins de 7/7	7/7 Vs Moins de 7/7	7/7	Moins de 7/7	7/7	Moins de 7/7	7/7	Moins de 7/7
PCCOPE -> UNIFORMITE	0,193	0,899	-0,010	0,183	0,103	1,591	0,459	0,056
PCINCI -> UNIFORMITE	0,008	0,476	0,105	0,096	1,483	1,079	0,069	0,140
PDCOIC -> UNIFORMITE	0,153	0,121	0,166	0,013	1,834	0,131	0,033	0,448
PDCONFVH -> UNIFORMITE	0,123	0,778	0,179	0,302	1,788	2,403	0,037	0,008
PDIMPLAF -> UNIFORMITE	0,109	0,291	0,221	0,112	1,589	0,793	0,056	0,214
PDIMPLNO -> UNIFORMITE	0,065	0,374	-0,077	-0,142	0,605	0,857	0,273	0,196
PMMIME -> UNIFORMITE	0,324	0,009	0,219	-0,105	2,792	0,923	0,003	0,178
PMSOLI -> UNIFORMITE	0,582	1,000	-0,291	0,291	2,842	2,616	0,002	0,004
PMTUCOLA -> UNIFORMITE	0,090	0,765	0,024	0,114	0,274	1,161	0,392	0,123
PMTUCUSO -> UNIFORMITE	0,103	0,238	0,130	0,027	1,530	0,232	0,063	0,408
PMTUINT -> UNIFORMITE	0,164	0,177	0,267	0,104	2,220	0,800	0,013	0,212

Examen de la significativité des chemins de la variable modératrice « concurrence du secteur d'activité » (risque $\alpha = 10\%$, $t > 1.28$ et $p < 0,10$)

Variable modératrice "concurrence de l'offre"	Différence du coefficient de chemin	Valeur p	Coeff. de chemin	Coeff. de chemin	Valeur t	Valeur t	Valeur p	Valeur p
	7/7 - Moins de 7/7	7/7 Vs Moins de 7/7	7/7	Moins de 7/7	7/7	Moins de 7/7	7/7	Moins de 7/7
PCCOPE -> UNIFORMITE	0,106	0,768	0,065	0,171	0,556	1,952	0,289	0,025
PCINCI -> UNIFORMITE	0,007	0,472	0,088	0,081	0,938	1,126	0,174	0,130
PDCOIC -> UNIFORMITE	0,197	0,068	0,199	0,002	1,820	0,021	0,034	0,492
PDCONFVH -> UNIFORMITE	0,062	0,652	0,204	0,266	1,640	2,587	0,051	0,005
PDIMPLAF -> UNIFORMITE	0,009	0,518	0,196	0,206	1,167	1,434	0,122	0,076
PDIMPLNO -> UNIFORMITE	0,379	0,036	0,010	-0,370	0,063	2,802	0,475	0,003
PMMIME -> UNIFORMITE	0,009	0,479	0,138	0,129	1,383	1,346	0,083	0,089
PMSOLI -> UNIFORMITE	0,070	0,682	-0,122	-0,052	1,020	0,580	0,154	0,281
PMTUCOLA -> UNIFORMITE	0,033	0,593	0,068	0,100	0,700	1,058	0,242	0,145
PMTUCUSO -> UNIFORMITE	0,135	0,845	0,044	0,179	0,461	1,905	0,322	0,028
PMTUINT -> UNIFORMITE	0,311	0,936	0,014	0,325	0,082	2,877	0,467	0,002

Examen de la significativité des chemins de la variable modératrice « concurrence de l'offre » (risque $\alpha = 10\%$, $t > 1.28$ et $p < 0,10$)

Variable modératrice "concurrence des prix"	Différence du coefficient de chemin	Valeur p	Coeff. de chemin	Coeff. de chemin	Valeur t	Valeur t	Valeur p	Valeur p
	7/7 - Moins de 7/7	7/7 Vs Moins de 7/7	7/7	Moins de 7/7	7/7	Moins de 7/7	7/7	Moins de 7/7
PCCOPE -> UNIFORMITE	0,190	0,899	0,013	0,203	0,127	1,968	0,449	0,025
PCINCI -> UNIFORMITE	0,080	0,754	0,040	0,119	0,491	1,421	0,312	0,078
PDCOIC -> UNIFORMITE	0,051	0,340	0,105	0,054	1,098	0,650	0,136	0,258
PDCONFVH -> UNIFORMITE	0,225	0,928	0,161	0,386	1,594	3,381	0,055	0,000
PDIMPLAF -> UNIFORMITE	0,203	0,170	0,223	0,020	1,460	0,133	0,072	0,447
PDIMPLNO -> UNIFORMITE	0,240	0,120	-0,023	-0,263	0,159	1,827	0,437	0,034
PMMIME -> UNIFORMITE	0,348	0,004	0,257	-0,091	3,047	0,878	0,001	0,190
PMSOLI -> UNIFORMITE	0,287	0,958	-0,233	0,055	2,011	0,468	0,022	0,320
PMTUCOLA -> UNIFORMITE	0,156	0,874	0,025	0,181	0,265	1,820	0,396	0,034
PMTUCUSO -> UNIFORMITE	0,043	0,379	0,173	0,130	1,783	1,457	0,037	0,073
PMTUINT -> UNIFORMITE	0,072	0,646	0,176	0,248	1,308	1,861	0,096	0,031

Examen de la significativité des chemins de la variable modératrice « concurrence des prix » (risque $\alpha = 10\%$, $t > 1.28$ et $p < 0,10$)

Variable modératrice "Priorisation du défi de l'uniformité (valeurs 1 Vs 2, 3 et 4")	Différence du coefficient de chemin	Valeur <i>p</i>	Coeff. de chemin	Coeff. de chemin	Valeur <i>t</i>	Valeur <i>t</i>	Valeur <i>p</i>	Valeur <i>p</i>
	Priorité des 4 défis - 2, 3 ou 4eme priorité des défis	Priorité des 4 défis Vs 2, 3 ou 4eme priorité des défis	Priorité des 4 défis	2, 3 ou 4eme priorité des défis	Priorité des 4 défis	2, 3 ou 4eme priorité des défis	Priorité des 4 défis	2, 3 ou 4eme priorité des défis
PCCOPE -> UNIFORMITE	0,070	0,666	0,058	0,128	0,410	1,617	0,341	0,053
PCINCI -> UNIFORMITE	0,083	0,742	0,017	0,101	0,156	1,567	0,438	0,059
PDCOIC -> UNIFORMITE	0,005	0,515	0,073	0,078	0,553	1,104	0,290	0,135
PDCONFVH -> UNIFORMITE	0,103	0,727	0,139	0,242	0,932	2,495	0,176	0,006
PDIMPLAF -> UNIFORMITE	0,520	0,982	-0,266	0,254	1,321	2,153	0,093	0,016
PDIMPLNO -> UNIFORMITE	0,597	0,001	0,301	-0,296	2,152	2,667	0,016	0,004
PMMIME -> UNIFORMITE	0,039	0,398	0,197	0,158	1,434	2,092	0,076	0,018
PMSOLI -> UNIFORMITE	0,031	0,417	-0,030	-0,062	0,222	0,725	0,412	0,234
PMTUCOLA -> UNIFORMITE	0,202	0,936	-0,094	0,108	0,870	1,368	0,192	0,086
PMTUCUSO -> UNIFORMITE	0,126	0,191	0,224	0,098	1,857	1,180	0,032	0,119
PMTUINT -> UNIFORMITE	0,385	0,013	0,523	0,138	4,029	1,283	0,000	0,100

Examen de la significativité des chemins de la variable modératrice « priorisation du défi de l'uniformité » (risque $\alpha = 10\%$, $t > 1.28$ et $p < 0,10$)

Variable modératrice "statut de membre"	Différence du coefficient de chemin	Valeur <i>p</i>	Coeff. de chemin	Coeff. de chemin	Valeur <i>t</i>	Valeur <i>t</i>	Valeur <i>p</i>	Valeur <i>p</i>
	Coopérateurs - commerçants associés	Coopérateurs Vs commerçants associés	Coopé- rateurs	Comme r- çants associés	Coopé- rateurs	Comme r- çants associés	Coopé- rateurs	Comme rçants associés
PCCOPE -> UNIFORMITE	0,093	0,318	0,167	0,073	1,928	0,420	0,027	0,337
PCINCI -> UNIFORMITE	0,073	0,686	0,076	0,149	1,168	0,843	0,122	0,200
PDCOIC -> UNIFORMITE	0,087	0,287	0,119	0,032	1,605	0,230	0,054	0,409
PDCONFVH -> UNIFORMITE	0,024	0,562	0,228	0,252	2,313	1,545	0,010	0,061
PDIMPLAF -> UNIFORMITE	0,382	0,914	0,063	0,445	0,520	1,769	0,302	0,038
PDIMPLNO -> UNIFORMITE	0,205	0,234	-0,161	-0,366	1,442	1,394	0,075	0,082
PMMIME -> UNIFORMITE	0,033	0,432	0,121	0,088	1,371	0,588	0,085	0,278
PMSOLI -> UNIFORMITE	0,168	0,817	-0,112	0,056	1,254	0,334	0,105	0,369
PMTUCOLA -> UNIFORMITE	0,070	0,662	0,056	0,126	0,649	0,820	0,258	0,206
PMTUCUSO -> UNIFORMITE	0,154	0,162	0,131	-0,022	1,562	0,158	0,059	0,437
PMTUINT -> UNIFORMITE	0,083	0,354	0,241	0,158	2,162	0,810	0,015	0,209

Examen de la significativité des chemins de la variable modératrice « statut de membre » (risque $\alpha = 10\%$, $t > 1.28$ et $p < 0,10$)

Variable modératrice "ancienneté dans le réseau"	Différence du coefficient de chemin	Valeur <i>p</i>	Coeff. de chemin	Coeff. de chemin	Valeur <i>t</i>	Valeur <i>t</i>	Valeur <i>p</i>	Valeur <i>p</i>
	Moins de 13 ans - 13 ans et plus	Moins de 13 ans Vs 13 ans et plus	Moins de 13 ans	13 ans et plus	Moins de 13 ans	13 ans et plus	Moins de 13 ans	13 ans et plus
PCCOPE -> UNIFORMITE	0,158	0,132	0,158	0,132	2,343	0,836	0,010	0,202
PCINCI -> UNIFORMITE	0,231	0,965	0,231	0,965	0,622	2,176	0,267	0,015
PDCOIC -> UNIFORMITE	0,019	0,448	0,019	0,448	0,915	0,701	0,180	0,242
PDCONFVH -> UNIFORMITE	0,078	0,308	0,078	0,308	2,537	2,034	0,006	0,021
PDIMPLAF -> UNIFORMITE	0,118	0,724	0,118	0,724	0,483	1,302	0,315	0,096
PDIMPLNO -> UNIFORMITE	0,235	0,107	0,235	0,107	0,268	2,124	0,394	0,017
PMMIME -> UNIFORMITE	0,001	0,494	0,001	0,494	1,634	1,794	0,051	0,036
PMSOLI -> UNIFORMITE	0,142	0,810	0,142	0,810	1,282	0,208	0,100	0,418
PMTUCOLA -> UNIFORMITE	0,113	0,815	0,113	0,815	0,246	0,983	0,403	0,163
PMTUCUSO -> UNIFORMITE	0,133	0,164	0,133	0,164	2,120	0,970	0,017	0,166
PMTUINT -> UNIFORMITE	0,036	0,582	0,036	0,582	1,315	1,886	0,094	0,030

Examen de la significativité des chemins de la variable modératrice « ancienneté dans le réseau » (risque $\alpha = 10\%$, $t > 1.28$ et $p < 0,10$)

Variable modératrice "sexe"	Différence du coefficient de chemin	Valeur <i>p</i>	Coeff. de chemin	Coeff. de chemin	Valeur <i>t</i>	Valeur <i>t</i>	Valeur <i>p</i>	Valeur <i>p</i>
	Femmes - hommes	Femmes Vs hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
PCCOPE -> UNIFORMITE	0,145	0,786	0,015	0,160	0,085	2,056	0,466	0,020
PCINCI -> UNIFORMITE	0,169	0,886	-0,034	0,135	0,254	2,177	0,400	0,015
PDCOIC -> UNIFORMITE	0,054	0,653	0,006	0,060	0,050	0,777	0,480	0,219
PDCONFVH -> UNIFORMITE	0,209	0,860	0,074	0,282	0,418	3,318	0,338	0,000
PDIMPLAF -> UNIFORMITE	0,027	0,454	0,190	0,163	0,819	1,351	0,206	0,088
PDIMPLNO -> UNIFORMITE	0,115	0,675	-0,301	-0,186	1,284	1,709	0,100	0,044
PMMIME -> UNIFORMITE	0,137	0,194	0,224	0,088	1,563	1,202	0,059	0,115
PMSOLI -> UNIFORMITE	0,052	0,399	0,007	-0,045	0,039	0,496	0,484	0,310
PMTUCOLA -> UNIFORMITE	0,228	0,072	0,230	0,002	1,660	0,024	0,048	0,491
PMTUCUSO -> UNIFORMITE	0,022	0,520	0,115	0,137	0,682	1,893	0,248	0,029
PMTUINT -> UNIFORMITE	0,269	0,103	0,455	0,186	2,353	1,866	0,009	0,031

Examen de la significativité des chemins de la variable modératrice « sexe » (risque $\alpha = 10\%$, $t > 1.28$ et $p < 0,10$)

Variable modératrice "âge"	Différence du coefficient de chemin	Valeur p	Coeff. de chemin	Coeff. de chemin	Valeur t	Valeur t	Valeur p	Valeur p
	Moins de 50 ans - 50 ans et plus	Moins de 50 ans Vs 50 ans et plus	Moins de 50 ans	50 ans et plus	Femmes	50 ans et plus	Moins de 50 ans	50 ans et plus
PCCOPE -> UNIFORMITE	0,019	0,543	0,105	0,123	0,947	1,134	0,172	0,128
PCINCI -> UNIFORMITE	0,125	0,860	0,022	0,146	0,267	1,770	0,395	0,038
PDCOIC -> UNIFORMITE	0,067	0,294	0,126	0,059	1,294	0,737	0,098	0,231
PDCONFVH -> UNIFORMITE	0,144	0,812	0,157	0,301	1,239	2,947	0,108	0,002
PDIMPLAF -> UNIFORMITE	0,075	0,636	0,140	0,214	0,842	1,540	0,200	0,062
PDIMPLNO -> UNIFORMITE	0,142	0,236	-0,098	-0,240	0,671	1,800	0,251	0,036
PMMIME -> UNIFORMITE	0,069	0,301	0,147	0,078	1,516	0,836	0,065	0,202
PMSOLI -> UNIFORMITE	0,045	0,622	-0,117	-0,072	0,966	0,724	0,167	0,235
PMTUCOLA -> UNIFORMITE	0,009	0,535	0,033	0,043	0,335	0,520	0,369	0,301
PMTUCUSO -> UNIFORMITE	0,007	0,523	0,130	0,138	1,180	1,445	0,119	0,074
PMTUINT -> UNIFORMITE	0,010	0,482	0,254	0,245	1,692	2,144	0,045	0,016

Examen de la significativité des chemins de la variable modératrice « âge » (risque $\alpha = 10\%$, $t > 1.28$ et $p < 0,10$)

Variable modératrice "statut politique"	Différence du coefficient de chemin	Valeur p	Coeff. de chemin	Coeff. de chemin	Valeur t	Valeur t	Valeur p	Valeur p
	Élus - non élus	Élus Vs non élus	Élus	Non élus	Élus	Non élus	Élus	Non élus
PCCOPE -> UNIFORMITE	0,125	0,204	0,224	0,099	1,904	1,010	0,028	0,156
PCINCI -> UNIFORMITE	0,064	0,280	0,140	0,075	1,399	1,146	0,081	0,126
PDCOIC -> UNIFORMITE	0,116	0,792	0,020	0,136	0,172	1,678	0,432	0,047
PDCONFVH -> UNIFORMITE	0,217	0,080	0,334	0,116	2,766	1,222	0,003	0,111
PDIMPLAF -> UNIFORMITE	0,073	0,369	0,212	0,138	1,170	1,114	0,121	0,133
PDIMPLNO -> UNIFORMITE	0,030	0,556	-0,182	-0,152	1,178	1,303	0,119	0,096
PMMIME -> UNIFORMITE	0,034	0,587	0,105	0,139	0,871	1,634	0,192	0,051
PMSOLI -> UNIFORMITE	0,172	0,137	0,021	-0,151	0,170	1,567	0,433	0,059
PMTUCOLA -> UNIFORMITE	0,043	0,362	0,075	0,032	0,709	0,437	0,239	0,331
PMTUCUSO -> UNIFORMITE	0,147	0,834	0,056	0,202	0,419	2,654	0,338	0,004
PMTUINT -> UNIFORMITE	0,317	0,933	0,015	0,331	0,077	3,427	0,469	0,000

Examen de la significativité des chemins de la variable modératrice « statut politique » (risque $\alpha = 10\%$, $t > 1.28$ et $p < 0,10$)

Variable modératrice "surface de vente"	Différence du coefficient de chemin	Valeur <i>p</i>	Coeff. de chemin	Coeff. de chemin	Valeur <i>t</i>	Valeur <i>t</i>	Valeur <i>p</i>	Valeur <i>p</i>
	Moins de 300 m2 - 300 m2 et plus	Moins de 300 m2 Vs 30 m2 et plus	Moins de 300 m2	300 m2 et plus	Moins de 300 m2	300 m2 et plus	Moins de 300 m2	300 m2 et plus
PCCOPE -> UNIFORMITE	0,114	0,790	0,074	0,188	0,714	1,956	0,238	0,025
PCINCI -> UNIFORMITE	0,199	0,956	-0,028	0,171	0,310	2,231	0,378	0,013
PDCOIC -> UNIFORMITE	0,003	0,492	0,128	0,125	1,191	1,493	0,117	0,068
PDCONFVH -> UNIFORMITE	0,286	0,046	0,411	0,124	3,054	1,247	0,001	0,106
PDIMPLAF -> UNIFORMITE	0,076	0,645	0,089	0,164	0,608	1,098	0,272	0,136
PDIMPLNO -> UNIFORMITE	0,096	0,693	-0,235	-0,139	1,773	0,981	0,038	0,163
PMMIME -> UNIFORMITE	0,029	0,589	0,129	0,158	1,397	1,848	0,081	0,032
PMSOLI -> UNIFORMITE	0,288	0,959	-0,282	0,006	2,269	0,051	0,012	0,480
PMTUCOLA -> UNIFORMITE	0,012	0,529	0,062	0,075	0,604	0,909	0,273	0,182
PMTUCUSO -> UNIFORMITE	0,226	0,043	0,257	0,031	2,567	0,378	0,005	0,353
PMTUINT -> UNIFORMITE	0,166	0,172	0,302	0,136	2,391	1,108	0,008	0,134

Examen de la significativité des chemins de la variable modératrice « surface de vente »
(risque $\alpha = 10\%$, $t > 1.28$ et $p < 0,10$)

Variable modératrice "foncier"	Différence du coefficient de chemin	Valeur <i>p</i>	Coeff. de chemin	Coeff. de chemin	Valeur <i>t</i>	Valeur <i>t</i>	Valeur <i>p</i>	Valeur <i>p</i>
	Proprié- taires - Tierce propriété	Proprié- taires Vs Tierce propriété	Proprié- taires	Tierce propriété	Proprié- taires	Tierce propriété	Proprié- taires	Tierce propriété
PCCOPE -> UNIFORMITE	0,069	0,327	0,183	0,114	1,778	1,023	0,038	0,153
PCINCI -> UNIFORMITE	0,025	0,586	0,055	0,080	0,583	0,867	0,280	0,193
PDCOIC -> UNIFORMITE	0,049	0,383	0,093	0,045	0,801	0,367	0,212	0,357
PDCONFVH -> UNIFORMITE	0,126	0,225	0,225	0,100	1,814	0,881	0,035	0,189
PDIMPLAF -> UNIFORMITE	0,224	0,173	0,284	0,060	1,532	0,403	0,063	0,343
PDIMPLNO -> UNIFORMITE	0,193	0,813	-0,244	-0,051	1,394	0,389	0,082	0,349
PMMIME -> UNIFORMITE	0,105	0,266	0,256	0,151	1,842	1,585	0,033	0,057
PMSOLI -> UNIFORMITE	0,063	0,630	-0,063	0,000	0,429	0,004	0,334	0,499
PMTUCOLA -> UNIFORMITE	0,077	0,303	0,133	0,056	1,194	0,533	0,116	0,297
PMTUCUSO -> UNIFORMITE	0,309	0,976	-0,055	0,254	0,454	2,626	0,325	0,004
PMTUINT -> UNIFORMITE	0,164	0,770	0,046	0,210	0,272	1,464	0,393	0,072

Examen de la significativité des chemins de la variable modératrice « appartenance du foncier » (risque $\alpha = 10\%$, $t > 1.28$ et $p < 0,10$)

Variable modératrice "parrainage/ tutorat"	Différence du coefficient de chemin Parrainé/ tuteuré - non parrainé/ tuteuré	Valeur <i>p</i> Parrainé / tuteuré Vs non parrainé / tuteuré	Coeff. de chemin Parrainé / tuteuré	Coeff. de chemin Non parrainé/ tuteuré	Valeur <i>t</i> Parrainé / tuteuré	Valeur <i>t</i> Non parrainé/ tuteuré	Valeur <i>p</i> Parrainé/tuteuré	Valeur <i>p</i> Non parrainé/tuteuré
PCINCI -> UNIFORMITE	0,096	0,795	0,057	0,154	0,676	1,788	0,249	0,037
PDCOIC -> UNIFORMITE	0,036	0,605	0,117	0,152	1,560	1,224	0,059	0,110
PDCONFVH -> UNIFORMITE	0,022	0,449	0,275	0,254	2,628	1,848	0,004	0,032
PDIMPLAF -> UNIFORMITE	0,038	0,429	0,154	0,116	1,101	0,739	0,135	0,230
PDIMPLNO -> UNIFORMITE	0,032	0,431	-0,166	-0,198	1,306	1,312	0,096	0,095
PMMIME -> UNIFORMITE	0,003	0,511	0,147	0,149	1,337	1,544	0,091	0,061
PMSOLI -> UNIFORMITE	0,338	0,029	0,010	-0,328	0,092	2,348	0,463	0,009
PMTUCOLA -> UNIFORMITE	0,026	0,581	0,076	0,102	1,048	0,845	0,147	0,199
PMTUCUSO -> UNIFORMITE	0,043	0,626	0,083	0,126	0,982	1,253	0,163	0,105
PMTUINTE -> UNIFORMITE	0,180	0,839	0,160	0,340	1,466	2,332	0,071	0,010

Examen de la significativité des chemins de la variable modératrice « parrainage/tutorat » (risque $\alpha = 10\%$, $t > 1.28$ et $p < 0,10$)

Variable modératrice "salariés à temps plein"	Différence du coefficient de chemin 4 salariés et moins - 5 salariés et plus	Valeur <i>p</i> 4 salariés et moins Vs 5 salariés et plus	Coeff. de chemin 4 salariés et moins	Coeff. de chemin 5 salariés et plus	Valeur <i>t</i> 4 salariés et moins	Valeur <i>t</i> 5 salariés et plus	Valeur <i>p</i> 4 salariés et moins	Valeur <i>p</i> 5 salariés et plus
PCINCI -> UNIFORMITE	0,067	0,274	0,107	0,041	1,319	0,505	0,094	0,307
PDCOIC -> UNIFORMITE	0,051	0,347	0,129	0,078	1,403	0,819	0,080	0,206
PDCONFVH -> UNIFORMITE	0,058	0,635	0,220	0,278	2,319	2,046	0,010	0,020
PDIMPLAF -> UNIFORMITE	0,157	0,226	0,231	0,074	1,516	0,511	0,065	0,305
PDIMPLNO -> UNIFORMITE	0,027	0,549	-0,251	-0,224	1,886	1,587	0,030	0,056
PMMIME -> UNIFORMITE	0,167	0,082	0,215	0,048	2,367	0,599	0,009	0,275
PMSOLI -> UNIFORMITE	0,112	0,233	-0,042	-0,155	0,382	1,404	0,351	0,080
PMTUCOLA -> UNIFORMITE	0,073	0,718	0,014	0,086	0,171	0,879	0,432	0,190
PMTUCUSO -> UNIFORMITE	0,024	0,571	0,116	0,140	1,352	1,406	0,088	0,080
PMTUINTE -> UNIFORMITE	0,111	0,737	0,204	0,315	1,729	2,410	0,042	0,008

Examen de la significativité des chemins de la variable modératrice « salariés à temps plein » (risque $\alpha = 10\%$, $t > 1.28$ et $p < 0,10$)

Variable modératrice "salariés à temps partiel"	Différence du coefficient de chemin	Valeur p	Coeff. de chemin	Coeff. de chemin	Valeur t	Valeur t	Valeur p	Valeur p
	Aucun - 1 et plus	Aucun Vs 1 et plus	Aucun	1 et plus	Aucun	1 et plus	Aucun	1 et plus
PCCOPE -> UNIFORMITE	0,073	0,317	0,147	0,074	1,215	0,722	0,112	0,235
PCINCI -> UNIFORMITE	0,063	0,318	0,141	0,078	1,580	0,826	0,057	0,204
PDCOIC -> UNIFORMITE	0,164	0,093	0,191	0,027	1,910	0,361	0,028	0,359
PDCONFVH -> UNIFORMITE	0,119	0,769	0,169	0,288	1,507	2,424	0,066	0,008
PDIMPLAF -> UNIFORMITE	0,145	0,262	0,261	0,116	1,492	0,799	0,068	0,212
PDIMPLNO -> UNIFORMITE	0,136	0,258	-0,126	-0,262	0,795	1,812	0,213	0,035
PMMIME -> UNIFORMITE	0,044	0,628	0,113	0,157	1,118	1,734	0,132	0,042
PMSOLI -> UNIFORMITE	0,191	0,884	-0,236	-0,045	1,871	0,459	0,031	0,323
PMTUCOLA -> UNIFORMITE	0,061	0,317	0,088	0,027	0,973	0,292	0,165	0,385
PMTUCUSO -> UNIFORMITE	0,091	0,762	0,092	0,183	1,095	1,874	0,137	0,031
PMTUINT -> UNIFORMITE	0,165	0,809	0,152	0,317	0,986	2,823	0,162	0,002

Examen de la significativité des chemins de la variable modératrice « salariés à temps partiel » (risque $\alpha = 10\%$, $t > 1.28$ et $p < 0,10$)

Variable modératrice "Population de la zone d'implantation"	Différence du coefficient de chemin	Valeur p	Coeff. de chemin	Coeff. de chemin	Valeur t	Valeur t	Valeur p	Valeur p
	17690 habitants et moins - Plus de 17690 habitants	17690 habitants Vs Plus de 17690 habitants	17690 habitants et moins	Plus de 17690 habitants	17690 habitants et moins	Plus de 17690 habitants	17690 habitants et moins	Plus de 17690 habitants
PCCOPE -> UNIFORMITE	0,131	0,804	0,043	0,175	0,404	1,566	0,343	0,059
PCINCI -> UNIFORMITE	0,063	0,682	0,069	0,132	0,699	1,539	0,242	0,062
PDCOIC -> UNIFORMITE	0,048	0,373	0,124	0,076	1,257	0,722	0,104	0,235
PDCONFVH -> UNIFORMITE	0,080	0,305	0,267	0,187	2,362	1,694	0,009	0,045
PDIMPLAF -> UNIFORMITE	0,178	0,776	0,069	0,247	0,391	1,543	0,348	0,061
PDIMPLNO -> UNIFORMITE	0,096	0,304	-0,148	-0,244	1,046	1,808	0,148	0,035
PMMIME -> UNIFORMITE	0,109	0,231	0,180	0,071	1,602	0,735	0,055	0,231
PMSOLI -> UNIFORMITE	0,080	0,694	-0,154	-0,075	1,262	0,703	0,104	0,241
PMTUCOLA -> UNIFORMITE	0,255	0,959	-0,086	0,169	1,014	1,471	0,155	0,071
PMTUCUSO -> UNIFORMITE	0,123	0,190	0,215	0,093	2,518	0,837	0,006	0,201
PMTUINT -> UNIFORMITE	0,183	0,173	0,334	0,151	2,625	1,021	0,004	0,154

Examen de la significativité des chemins de la variable modératrice « Population de la zone d'implantation » (risque $\alpha = 10\%$, $t > 1.28$ et $p < 0,10$)

Variable modératrice "fréquence des réunions par an"	Différence du coefficient de chemin	Valeur p	Coeff. de chemin	Coeff. de chemin	Valeur t	Valeur t	Valeur p	Valeur p
	4 réunions et moins - Plus de 4 réunions	4 réunions et moins Vs Plus de 4 réunions	4 réunions et moins	Plus de 4 réunions	4 réunions et moins	Plus de 4 réunions	4 réunions et moins	Plus de 4 réunions
PCCOPE -> UNIFORMITE	0,094	0,245	0,165	0,071	1,520	0,794	0,064	0,214
PCINCI -> UNIFORMITE	0,095	0,750	0,077	0,172	0,985	1,542	0,162	0,062
PDCOIC -> UNIFORMITE	0,079	0,709	0,091	0,170	1,187	1,503	0,118	0,066
PDCONFVH -> UNIFORMITE	0,033	0,569	0,196	0,229	1,691	1,799	0,045	0,036
PDIMPLAF -> UNIFORMITE	0,145	0,216	0,214	0,069	1,600	0,504	0,055	0,307
PDIMPLNO -> UNIFORMITE	0,239	0,899	-0,298	-0,059	2,078	0,481	0,019	0,315
PMMIME -> UNIFORMITE	0,203	0,035	0,172	-0,031	1,871	0,383	0,031	0,351
PMSOLI -> UNIFORMITE	0,319	0,995	-0,173	0,146	1,586	1,130	0,056	0,129
PMTUCOLA -> UNIFORMITE	0,088	0,810	0,039	0,128	0,594	1,624	0,276	0,052
PMTUCUSO -> UNIFORMITE	0,120	0,166	0,134	0,014	1,436	0,158	0,076	0,437
PMTUINT -> UNIFORMITE	0,087	0,306	0,208	0,121	1,581	1,028	0,057	0,152

Examen de la significativité des chemins de la variable modératrice « fréquence des réunions par an » (risque $\alpha = 10\%$, $t > 1.28$ et $p < 0,10$)

Variable modératrice "Ancienneté du réseau"	Différence du coefficient de chemin	Valeur p	Coeff. de chemin	Coeff. de chemin	Valeur t	Valeur t	Valeur p	Valeur p
	Avant 1969 - 1970 et après	Avant 1969 Vs 1970 et après	Avant 1969	1970 et après	Avant 1969	1970 et après	Avant 1969	1970 et après
PCCOPE -> UNIFORMITE	0,006	0,521	0,132	0,126	1,280	1,207	0,100	0,114
PCINCI -> UNIFORMITE	0,022	0,549	0,107	0,085	1,196	0,885	0,116	0,188
PDCOIC -> UNIFORMITE	0,033	0,416	0,124	0,157	1,074	1,907	0,141	0,028
PDCONFVH -> UNIFORMITE	0,231	0,933	0,349	0,118	2,732	1,362	0,003	0,087
PDIMPLAF -> UNIFORMITE	0,003	0,508	0,151	0,148	1,042	1,077	0,149	0,141
PDIMPLNO -> UNIFORMITE	0,448	0,010	-0,457	-0,009	3,331	0,068	0,000	0,473
PMMIME -> UNIFORMITE	0,028	0,408	0,150	0,177	1,627	2,161	0,052	0,015
PMSOLI -> UNIFORMITE	0,242	0,071	-0,283	-0,041	2,078	0,452	0,019	0,326
PMTUCOLA -> UNIFORMITE	0,068	0,706	0,077	0,009	0,739	0,128	0,230	0,449
PMTUCUSO -> UNIFORMITE	0,159	0,085	0,049	0,209	0,581	2,560	0,280	0,005
PMTUINT -> UNIFORMITE	0,444	0,991	0,507	0,062	3,569	0,586	0,000	0,279

Examen de la significativité des chemins de la variable modératrice « ancienneté du réseau » (risque $\alpha = 10\%$, $t > 1.28$ et $p < 0,10$)

Variable modératrice "origine de la marque enseigne"	Différence du coefficient de chemin	Valeur <i>p</i>	Coeff. de chemin	Coeff. de chemin	Valeur <i>t</i>	Valeur <i>t</i>	Valeur <i>p</i>	Valeur <i>p</i>
	Avant 1979 - 1980 et après	Avant 1979 Vs 1980 et après	Avant 1979	1980 et après	Avant 1979	1980 et après	Avant 1979	1980 et après
PCCOPE -> UNIFORMITE	0,127	0,807	0,203	0,076	1,957	0,729	0,025	0,233
PCINCI -> UNIFORMITE	0,089	0,223	0,065	0,154	0,746	1,894	0,228	0,029
PDCOIC -> UNIFORMITE	0,031	0,600	0,142	0,111	1,378	1,290	0,084	0,099
PDCONFVH -> UNIFORMITE	0,149	0,821	0,255	0,106	1,991	1,067	0,023	0,143
PDIMPLAF -> UNIFORMITE	0,221	0,165	0,041	0,262	0,226	1,867	0,410	0,031
PDIMPLNO -> UNIFORMITE	0,264	0,101	-0,313	-0,049	2,054	0,340	0,020	0,367
PMMIME -> UNIFORMITE	0,155	0,106	0,063	0,218	0,682	2,582	0,248	0,005
PMSOLI -> UNIFORMITE	0,077	0,677	-0,049	-0,126	0,358	1,267	0,360	0,103
PMTUCOLA -> UNIFORMITE	0,255	0,980	0,133	-0,121	1,482	1,417	0,069	0,078
PMTUCUSO -> UNIFORMITE	0,148	0,115	0,055	0,203	0,583	2,512	0,280	0,006
PMTUINT -> UNIFORMITE	0,162	0,820	0,356	0,194	2,878	1,541	0,002	0,062

Examen de la significativité des chemins de la variable modératrice « ancienneté de la marque enseigne » (risque $\alpha = 10\%$, $t > 1.28$ et $p < 0,10$)

Variable modératrice "chiffre d'affaires (en millions d'Euros)"	Différence du coefficient de chemin	Valeur <i>p</i>	Coeff. de chemin	Coeff. de chemin	Valeur <i>t</i>	Valeur <i>t</i>	Valeur <i>p</i>	Valeur <i>p</i>
	Moins 500 - 500 et plus	Moins 500 Vs 500 et plus	Moins 500 M€	500 M€ et plus	Moins 500 M€	500 M€ et plus	Moins 500 M€	500 M€ et plus
PCCOPE -> UNIFORMITE	0,220	0,931	-0,004	0,217	0,033	2,057	0,487	0,020
PCINCI -> UNIFORMITE	0,072	0,291	0,162	0,090	2,323	0,818	0,010	0,207
PDCOIC -> UNIFORMITE	0,189	0,083	0,159	-0,030	1,717	0,297	0,043	0,383
PDCONFVH -> UNIFORMITE	0,408	0,001	0,492	0,084	5,055	0,959	0,000	0,169
PDIMPLAF -> UNIFORMITE	0,137	0,754	0,141	0,278	0,916	2,079	0,180	0,019
PDIMPLNO -> UNIFORMITE	0,207	0,873	-0,344	-0,137	2,370	1,215	0,009	0,112
PMMIME -> UNIFORMITE	0,195	0,052	0,255	0,060	2,874	0,726	0,002	0,234
PMSOLI -> UNIFORMITE	0,292	0,966	-0,284	0,008	2,279	0,088	0,011	0,465
PMTUCOLA -> UNIFORMITE	0,284	0,986	-0,125	0,159	1,484	1,805	0,069	0,036
PMTUCUSO -> UNIFORMITE	0,078	0,268	0,169	0,091	1,787	1,076	0,037	0,141
PMTUINT -> UNIFORMITE	0,138	0,222	0,336	0,198	2,389	1,688	0,008	0,046

Examen de la significativité des chemins de la variable modératrice « chiffre d'affaires » (risque $\alpha = 10\%$, $t > 1.28$ et $p < 0,10$)

Variable modératrice "nombre de points de vente (PDV) du réseau"	Différence du coefficient de chemin	Valeur <i>p</i> Moins de 300 PDV Vs 300 PDV et plus	Coeff. de chemin	Coeff. de chemin	Valeur <i>t</i>	Valeur <i>t</i>	Valeur <i>p</i>	Valeur <i>p</i>
	Moins de 300 PDV - 300 PDV et plus	Moins de 300 PDV Vs 300 PDV et plus	Moins de 300 PDV	300 PDV et plus	Moins de 300 PDV	300 PDV et plus	Moins de 300 PDV	300 PDV et plus
PCCOPE -> UNIFORMITE	0,062	0,325	0,157	0,095	1,561	0,939	0,059	0,174
PCINCI -> UNIFORMITE	0,022	0,419	0,103	0,081	1,151	1,159	0,125	0,123
PDCOIC -> UNIFORMITE	0,145	0,143	0,187	0,042	1,868	0,444	0,031	0,329
PDCONFVH -> UNIFORMITE	0,445	0,001	0,483	0,037	4,183	0,421	0,000	0,337
PDIMPLAF -> UNIFORMITE	0,001	0,506	0,165	0,166	0,887	1,154	0,188	0,124
PDIMPLNO -> UNIFORMITE	0,361	0,939	-0,394	-0,033	1,989	0,269	0,023	0,394
PMMIME -> UNIFORMITE	0,003	0,494	0,149	0,146	1,370	1,913	0,085	0,028
PMSOLI -> UNIFORMITE	0,317	0,963	-0,302	0,014	2,168	0,161	0,015	0,436
PMTUCOLA -> UNIFORMITE	0,023	0,573	0,032	0,055	0,314	0,680	0,377	0,248
PMTUCUSO -> UNIFORMITE	0,083	0,251	0,173	0,090	1,719	1,180	0,043	0,119
PMTUINT -> UNIFORMITE	0,028	0,436	0,283	0,254	1,860	2,234	0,031	0,013

Examen de la significativité des chemins de la variable modératrice « nombre de points de vente du réseau » (risque $\alpha = 10\%$, $t > 1.28$ et $p < 0,10$)

Variable modératrice "nombre de membres (coopérateurs ou associés) du réseau"	Différence du coefficient de chemin	Valeur <i>p</i> Moins de 250 membres Vs 250 membres et plus	Coeff. de chemin	Coeff. de chemin	Valeur <i>t</i>	Valeur <i>t</i>	Valeur <i>p</i>	Valeur <i>p</i>
	Moins de 250 membres - 250 membres et plus	Moins de 250 membres Vs 250 membres et plus	Moins de 250 membres	250 membres et plus	Moins de 250 membres	250 membres et plus	Moins de 250 membres	250 membres et plus
PCCOPE -> UNIFORMITE	0,117	0,781	0,069	0,186	0,724	1,589	0,235	0,056
PCINCI -> UNIFORMITE	0,087	0,217	0,146	0,059	1,878	0,685	0,030	0,247
PDCOIC -> UNIFORMITE	0,069	0,298	0,140	0,071	1,641	0,721	0,050	0,235
PDCONFVH -> UNIFORMITE	0,455	0,001	0,423	-0,032	4,389	0,325	0,000	0,373
PDIMPLAF -> UNIFORMITE	0,115	0,303	0,227	0,112	1,397	0,718	0,081	0,236
PDIMPLNO -> UNIFORMITE	0,441	0,972	-0,391	0,050	2,199	0,390	0,014	0,348
PMMIME -> UNIFORMITE	0,146	0,857	0,063	0,209	0,608	2,340	0,272	0,010
PMSOLI -> UNIFORMITE	0,129	0,807	-0,175	-0,046	1,577	0,458	0,057	0,324
PMTUCOLA -> UNIFORMITE	0,085	0,752	-0,012	0,073	0,141	0,777	0,444	0,219
PMTUCUSO -> UNIFORMITE	0,119	0,155	0,186	0,067	2,153	0,839	0,016	0,201
PMTUINT -> UNIFORMITE	0,136	0,225	0,326	0,190	2,742	1,378	0,003	0,084

Examen de la significativité des chemins de la variable modératrice « nombre de membres (coopérateurs ou associés) du réseau » (risque $\alpha = 10\%$, $t > 1.28$ et $p < 0,10$)

Table des matières

Introduction générale	1
Chapitre 1 : Fondements théoriques des réseaux de commerce coopératif et associé.....	13
1.1 – Nature des organisations de commerce coopératif et associé	16
1.1.1 – Fondements horizontaux et législatifs du commerce coopératif.....	16
1.1.1.1 – Fondements coopératifs non capitalistiques	16
1.1.1.2 – Fondements coopératifs de commerçants pragmatiques	18
1.1.2 – Verticalisation du commerce coopératif et associé.....	22
1.1.2.1 – La tête de réseau coopérative à la source de la verticalisation.....	23
1.1.2.1.1 – Le commerce coopératif et associé en tant que « nœud de contrats ».....	23
1.1.2.1.2 – Renforcement des attributions de la tête de réseau coopérative	24
1.1.2.2 – La verticalisation pour lutter face aux comportements clandestins ou opportunistes	27
1.1.2.2.1 – Renforcement de la verticalisation face aux passagers clandestins.....	27
1.1.2.2.2 – Renforcement de la verticalisation face aux comportements opportunistes.....	28
1.1.2.3 – Dénaturation de l’esprit « coopératif ».....	30
1.1.2.3.1 – Financiarisation des groupements de commerce coopératif et associé	30
1.1.2.3.2 – Altération de l’état d’esprit coopératif.....	31
1.1.3 – Teneur d’un système ambidextre.....	33
1.1.3.1 – Dualité organisationnelle au sein du commerce coopératif et associé.....	34
1.1.3.1.1 – Caractéristiques horizontales/hétéroarchiques et verticales	34
1.1.3.1.2 – Dualité statutaire des membres coopérateurs	35
1.1.3.2 – Nature organisationnelle du commerce coopératif et associé	37
1.1.3.2.1 – Le commerce coopératif et associé au regard de l’organisation « hybride »	37
1.1.3.2.2 – Le commerce coopératif et associé en tant qu’organisation « ambidextre hybride »	38
1.2 – Le commerce coopératif et associé face au défi « réticulaire » de l’uniformité du concept	44
1.2.1 – Le commerce coopératif et associé en tant qu’organisation réticulaire	44
1.2.1.1 – Préférence de la notion de réseau à celle de chaîne.....	44
1.2.1.2 – Défis des organisations réticulaires.....	47
1.2.2 – Le défi de l’uniformité du concept.....	49
1.2.2.1 – Enjeux d’un concept de points de vente uniforme.....	49
1.2.2.2 – Le défi de l’uniformité du concept, entre éléments clés et périphériques	54
1.2.3 – Examen de la réplique des processus de réseaux mixtes.....	57

1.2.3.1 – Difficile répliation des processus liés aux réseaux franchisés	58
1.2.3.1.1 – Similitudes entre les réseaux coopératifs ou associés et franchisés	58
1.2.3.1.2 – Éléments distinctifs des réseaux coopératifs ou associés et franchisés	59
1.2.3.2 – <i>Question des synergies potentielles au sein d'un réseau de coopérateurs détaillants</i>	61
1.2.3.2.1 – Impossible répliation de synergies des réseaux mixtes.....	61
1.2.3.2.2 – L'interdépendance, source de synergies, face au défi de l'uniformité du concept.....	63
Résumé du chapitre 1	67
Chapitre 2 : Mise en œuvre de la recherche par l'étude de cas	71
2.1 – Étape « Début »	77
2.1.1 – <i>Définition de la question de la recherche</i>	77
2.1.2 – <i>Construits a priori possibles</i>	77
2.1.3 – <i>Sans théorie et sans hypothèse</i>	78
2.2 – Étape « Sélection des cas »	78
2.2.1 – <i>Spécification de la population</i>	78
2.2.2 – <i>Échantillonnage théorique non aléatoire</i>	79
2.3 – Étape « Préparation des instruments et des protocoles ».....	83
2.3.1 – <i>Multiples méthodes de collecte de données</i>	83
2.3.1.1 – <i>Les entretiens</i>	84
2.3.1.1.1 – Usage de deux phases d'entretiens	84
2.3.1.1.2 – Le choix de l'entretien semi-directif centré	85
2.3.1.1.3 – Élaboration de guides d'entretiens pour chaque phase.....	86
2.3.1.1.4 – Sélection des répondants.....	89
2.3.1.2 – <i>Autres sources de collectes de données, facteurs de « triangulation »</i>	91
2.3.1.2.1 – Statuts	93
2.3.1.2.2 – Médias.....	94
2.3.1.2.3 – Conférences et colloques	95
2.3.1.2.4 – Sites et outils Internet des réseaux étudiés	96
2.3.1.2.5 – Livres	97
2.3.1.2.6 – Sources internes aux réseaux étudiés.....	98
2.3.1.2.7 – Observation en point de vente	98
2.3.1.2.8 – Entretiens avec des coopérateurs d'autres secteurs d'activité	100
2.3.2 – <i>Renforcement de la fiabilité et de la validité des données</i>	101
2.3.2.1 – <i>Fiabilité interne</i>	101

2.3.2.2 – <i>Fiabilité externe</i>	101
2.3.2.3 – <i>Validité interne</i>	102
2.3.2.4 – <i>Validité externe</i>	102
2.3.3 – <i>Combinaison de données qualitatives et quantitatives</i>	103
2.4 – Étape « Entrée du champ »	105
2.4.1 – <i>Réalisation en parallèle de la collecte de données et de leur analyse, incluant la prise de notes durant la recherche terrain</i>	105
2.4.1.1 – <i>Présentation de la démarche</i>	105
2.4.1.2 – <i>Utilisation de logiciels</i>	109
2.4.2 – <i>Méthodes de collecte de données opportunistes et flexibles</i>	110
2.5 – Étape « L'analyse des données »	111
2.5.1 – <i>Analyse intra-cas</i>	111
2.5.2 – <i>Analyse inter-cas : recherche d'invariants</i>	112
2.6 – Étape « Développement des explications possibles »	113
2.7 – Étape « Comparaison avec la littérature »	115
2.8 – Étape « Final »	115
Résumé du chapitre 2	118
Chapitre 3 : L'uniformité du concept dans les coopératives de détaillants, une étude exploratoire	119
3.1 – Processus des contrats, des savoir-faire formalisés et des certifications	123
3.1.1 – <i>Cadre contractuel</i>	123
3.1.2 – <i>Formalisation du savoir-faire : formations, « bibles » et informatique</i>	127
3.1.3 – <i>Mise en place de certifications</i>	130
3.1.4 – <i>Synthèse du processus des contrats, des savoir-faire formalisés et des certifications</i>	132
3.2 – Processus des incitations	133
3.2.1 – <i>Rémunération à court terme du coopérateur selon les résultats</i>	133
3.2.1.1 – <i>Statut de créancier résiduel</i>	133
3.2.1.2 – <i>Rémunération selon les résultats collectifs</i>	134
3.2.1.3 – <i>Usage d'incitations économiques</i>	135
3.2.2 – <i>Rémunération à long terme du coopérateur</i>	137
3.2.2.1 – <i>Rémunération à long terme par la coopérative</i>	137
3.2.2.2 – <i>Revente du point de vente</i>	138
3.2.3 – <i>Synthèse du processus des incitations</i>	140
3.3 – Processus de persuasion	141

3.3.1 – Usage en amont du contrôle et de la persuasion auprès des coopérateurs.....	141
3.3.2 – Usage en aval du contrôle auprès des coopérateurs	143
3.3.2.1 – Audits de terrain.....	143
3.3.2.2 – Clients mystères.....	145
3.3.2.3 – Remontées des clients	145
3.3.3 – Persuasion et examen de l'éventuelle exclusion de coopérateurs.....	146
3.3.3.1 – Persuasion organisée sous forme de conseils	147
3.3.3.2 – Persuasion en cas d'écart constaté	148
3.3.3.2.1 – Persuasion sous forme de recommandations des permanents	149
3.3.3.2.2 – Persuasion sous forme de recommandations des coopérateurs	149
3.3.3.2.3 – Persuasion sous forme d'avantages conditionnels.....	150
3.3.3.2.4 – Persuasion dans le cadre d'une convocation	151
3.3.3.3 – Persuasion dans le cadre de la procédure de pré-exclusion.....	152
3.3.4 – Synthèse du processus de la persuasion.....	154
3.4 – Processus de confiance.....	155
3.4.1 – Confiance inter-organisationnelle, entre la tête de réseau et ses membres.....	156
3.4.2 – Confiance interpersonnelle, entre pairs.....	159
3.4.3 – Synthèse du processus de confiance.....	160
3.5 – Processus de l'implication organisationnelle.....	161
3.5.1 – Implication affective.....	162
3.5.2 – Implication calculée	167
3.5.3 – Implication normative affective.....	167
3.5.4 – Synthèse du processus de l'implication organisationnelle	168
3.6 – Processus du contrôle informel.....	169
3.6.1 – Recherche de consensus.....	169
3.6.2 – Contrôle social.....	172
3.6.2.1 – Actions individuelles : entre conseils, suggestions et pressions.....	173
3.6.2.2 – Gestion des conflits selon la conception interactionniste	176
3.6.3 – Synthèse du processus du contrôle informel.....	179
3.7 – Processus de solidarité.....	180
3.7.1 – Solidarité économique.....	184
3.7.2 – Solidarité juridique.....	188
3.7.3 – Solidarité politique	191
3.7.4 – Solidarité technique.....	195
3.7.5 – Solidarité managériale	199

3.7.6 – <i>Solidarité financière</i>	202
3.7.7 – <i>Synthèse des résultats du processus de solidarité</i>	205
3.8 – Processus de mimétisme	208
3.8.1 – <i>Mimétisme encouragé par la tête de réseau</i>	208
3.8.2 – <i>Transmission organisée du savoir par les « pairs » : parrainage, mentorat et tutorat</i>	212
3.8.3 – <i>Apprentissage vicariant lors des interactions sociales ponctuelles entre coopérateurs</i>	214
3.8.4 – <i>Synthèse des résultats du processus de mimétisme</i>	217
3.9 – Processus d’enculturation	218
3.9.1 – <i>Nécessité d’une culture organisationnelle forte</i>	219
3.9.2 – <i>Socialisation des coopérateurs : entre recrutement et participation à la vie du groupement</i>	222
3.9.2.1 – <i>Sélection des coopérateurs</i>	222
3.9.2.1.1 – <i>Sélection initiale et prédominance de l’intuitu personae</i>	223
3.9.2.1.2 – <i>Typologies de coopérateurs recrutés</i>	225
3.9.2.1.3 – <i>Sélection finale, à l’issue de la période de formation</i>	227
3.9.2.2 – <i>Participation des coopérateurs à la vie organisationnelle</i>	229
3.9.2.2.1 – <i>Rassemblements au sein de la vie organisationnelle</i>	230
3.9.2.2.2 – <i>Nécessité de se rencontrer physiquement</i>	232
3.9.3 – <i>Manifestations de la culture organisationnelle au sein de la vie de coopérateur</i>	233
3.9.3.1 – <i>Artefacts, les aspects visibles de la culture organisationnelle</i>	234
3.9.3.1.1 – <i>Outils de communication interne</i>	234
3.9.3.1.2 – <i>Symboles affichés au sein des points de vente</i>	235
3.9.3.1.3 – <i>« Intronisation » des nouveaux coopérateurs</i>	235
3.9.3.1.4 – <i>« Héros » : fondateurs, dirigeants et anciens</i>	236
3.9.3.1.5 – <i>Élaboration d’un langage spécifique</i>	238
3.9.3.2 – <i>Valeurs et édicition de normes informelles</i>	239
3.9.3.2.1 – <i>Valeurs organisationnelles</i>	239
3.9.3.2.2 – <i>De l’édiction de normes au contrat normatif</i>	242
3.9.4 – <i>Synthèse des résultats du processus d’enculturation</i>	244
3.10 – Résumé et comparaison des résultats	246
Résumé du chapitre 3	249

Chapitre 4 : Hypothèses, outils de mesure et méthodologie quantitative.....	253
4.1 – Formulation des hypothèses.....	255
4.1.1 – Formulation des hypothèses liées aux variables indépendantes.....	255
4.1.2 – Formulation des hypothèses des variables modératrices.....	259
4.1.2.1 – Variable modératrice de la centralisation	260
4.1.2.2 – Variable modératrice de l'intensité concurrentielle	260
4.1.2.3 – Variable modératrice de l'orientation stratégique de l'uniformité du concept.....	261
4.1.3 – Variables modératrices dites de contrôle.....	262
4.1.3.1 – Variables modératrices dites de contrôle intégrées au questionnaire	262
4.1.3.2 – Variables modératrices dites de contrôle rajoutées in fine au questionnaire.....	265
4.1.4 – Opérationnalisation du modèle à tester.....	267
4.2 – Mise en œuvre des outils de mesure	269
4.2.1 – Opérationnalisation des variables à mesurer.....	269
4.2.1.1 – Cadre théorique.....	269
4.2.1.2 – Nature des échelles sélectionnées	270
4.2.1.3 – Travail d'harmonisation des échelles de mesure	271
4.2.2 – Mesure des neuf processus	272
4.2.2.1 – Mesure du processus des contrats, savoir-faire formalisés et certifications	272
4.2.2.2 – Mesure du processus des incitations	273
4.2.2.3 – Mesure du processus de persuasion.....	275
4.2.2.4 – Mesure du processus de confiance.....	276
4.2.2.5 – Mesure du processus de l'implication organisationnelle.....	278
4.2.2.6 – Mesure du processus du contrôle informel	281
4.2.2.7 – Mesure du processus de solidarité	283
4.2.2.8 – Mesure du processus de mimétisme	284
4.2.2.9 – Mesure du processus d'enculturation	285
4.2.3 – Mesure de la variable à expliquer.....	288
4.2.4 – Mesure des variables modératrices.....	291
4.2.4.1 – Variable modératrice de la centralisation	291
4.2.4.2 – Variable modératrice de l'intensité concurrentielle	292
4.2.4.3 – Variable modératrice de l'orientation stratégique de l'uniformité du concept.....	292
4.3 – Choix de la méthodologie <i>Partial Least Square</i> (PLS) et la collecte des données ..	294
4.3.1 – Choix de la méthodologie PLS pour le traitement des données	294
4.3.1.1 – Bénéfices de la méthodologie PLS	294

4.3.1.2 – Étude de la nature formative ou réflexive des variables du modèle	296
4.3.2 – Choix de la méthodologie de collecte des données.....	299
4.3.2.1 – Détermination de la population cible et de l'échantillon.....	299
4.3.2.2 – Modalités d'administration du questionnaire	302
4.3.2.2.1 – Choix concernant l'administration du questionnaire.....	302
4.3.2.2.2 – Modalités de diffusion du questionnaire.....	303
4.3.3 – Pré-test du questionnaire	307
Résumé du chapitre 4	309
Chapitre 5 : L'uniformité du concept dans les coopératives de détaillants : une étude confirmatoire.....	311
5.1 – Analyse descriptive de l'échantillon	313
5.1.1 – Caractéristiques techniques	313
5.1.2 – Caractéristiques sociodémographiques.....	314
5.1.3 – Caractéristiques professionnelles.....	316
5.1.4 – Caractéristiques du point de vente.....	318
5.2 – Analyse des variables réflexives et formatives	323
5.2.1 – Analyse des variables réflexives.....	324
5.2.1.1 – Analyse du cadre théorique et du modèle avant épuration	324
5.2.1.1.1 – Mesure de la fiabilité de la cohérence interne	324
5.2.1.1.2 – Mesure de la validité convergente	326
5.2.1.1.3 – Mesure de la validité discriminante	330
5.2.1.2 – Épuration du modèle	335
5.2.2 – Analyse des variables formatives	340
5.2.2.1 – Évaluation des modèles de mesure formatifs pour les problèmes de colinéarité.....	340
5.2.2.2 – Évaluation de l'importance et de la pertinence des indicateurs formatifs	341
5.2.2.3 – Procédure d'amorçage.....	342
5.3 – Évaluation du modèle	344
5.3.1 – Évaluation du modèle structurel.....	344
5.3.1.1 – Vérification de l'absence de colinéarité entre les construits du modèle.....	344
5.3.1.2 – Coefficients des chemins du modèle structurel	345
5.3.1.3 – Coefficient de détermination	355
5.3.1.4 – Effet de taille f^2	356
5.3.1.5 – Évaluation « les yeux bandés » de la pertinence de la prédiction	357
5.3.1.6 – Effet de taille q^2	358

5.3.2 – <i>Évaluation des variables modératrices</i>	359
Résumé du chapitre 5	371
Chapitre 6 : Discussion, implications, limites et voies de recherche	375
6.1 – Discussion des résultats de la recherche	377
6.1.1 – <i>Processus et variables modératrices</i>	377
6.1.1.1 – <i>Processus centralisés</i>	377
6.1.1.1.1 – Processus lié aux contrats, au savoir-faire formalisé et aux certifications	378
6.1.1.1.2 – Processus des incitations.....	380
6.1.1.1.3 – Processus de persuasion.....	381
6.1.1.2 – <i>Processus décentralisés</i>	383
6.1.1.2.1 – Processus de confiance	384
6.1.1.2.2 – Processus de l’implication organisationnelle.....	386
6.1.1.2.3 – Processus du contrôle informel.....	390
6.1.1.3 – <i>Processus mixtes</i>	393
6.1.1.3.1 – Processus de solidarité.....	393
6.1.1.3.2 – Processus de mimétisme	395
6.1.1.3.3 – Processus d’enculturation	396
6.1.2 – <i>Variables modératrices</i>	398
6.1.2.1 – <i>Variables modératrices mesurées à l’aide d’échelles issues de travaux académiques</i>	398
6.1.2.2 – <i>Variables modératrices dites de contrôle</i>	398
6.1.3 – <i>Discussion globale sur les résultats</i>	405
6.1.3.1 – <i>Notion de réseau et de chaîne</i>	405
6.1.3.2 – <i>Implication et représentativité au sein du réseau</i>	406
6.2 – Contributions de la recherche	410
6.2.1 – <i>Contributions théoriques</i>	410
6.2.2 – <i>Contributions méthodologiques</i>	414
6.2.3 – <i>Contributions managériales</i>	416
6.3 – Limites de la recherche	421
6.4 – Voies de recherche	424
6.4.1 – <i>Mesure de l’uniformité du concept et de la performance</i>	424
6.4.2 – <i>Question de l’isomorphisme institutionnel</i>	425
6.4.3 – <i>Prolongation de travaux sur la solidarité</i>	426
6.4.4 – <i>Prolongation de travaux sur l’enculturation</i>	427

6.4.5 – <i>Transmission du savoir-faire</i>	428
6.4.6 – <i>Réseaux mixtes intégrant une forme coopérative ou associée</i>	429
6.4.7 – <i>Référencement des produits locaux selon les réseaux</i>	429
6.4.8 – <i>Défi de l’adaptation globale du système</i>	430
6.4.9 – <i>Question du taux de survie des entreprises à trois ans</i>	430
Conclusion générale	431
Références	439
Liste des figures et tableaux	471
Liste des figures	473
Liste des tableaux	474
Annexes	477
Annexe 1 : Guide d’entretien – phase 1	479
Annexe 2 : Guide d’entretien – phase 2	481
Annexe 3 : Récapitulatif des hypothèses à tester	487
Annexe 4 : Questionnaire confirmatoire	503
Annexe 5 : Analyse de l’uniformité mesurée uniquement sur la dimension de « marque »	515
Annexe 6 : Analyse de l’uniformité mesurée uniquement sur la dimension de « non-déviat ion »	525
Annexe 7 : Examen des variables modératrices	535
Table des matières	547

VU :

**Le Directeur de Thèse
Doctorale**

(Nom et Prénom)

VU :

Le Responsable de l'École

VU pour autorisation de soutenance

Rennes, le

Le Président de l'Université de Rennes 1

David ALIS

VU après soutenance pour autorisation de publication :

Le Président de Jury,

(Nom et Prénom)

Résumé

Les réseaux de commerce coopératif et associé sont des groupes de détaillants, propriétaires de leur(s) point(s) de vente, qui mettent en commun leurs moyens (achat, marketing, communication, financement, logistique, etc.) et développent des politiques communes. L'objectif de cette recherche est de démontrer comment des réseaux de commerce coopératif et associé, avec le double statut de leurs membres, c'est-à-dire clients et copropriétaires des structures centrales, peuvent générer des synergies aussi efficaces que celles des réseaux mixtes (coexistence de succursales et de franchises dans le même réseau) afin de faire face au défi de l'uniformité du concept, nécessaire à la survie et au développement de tout réseau de points de vente. Le maintien de l'uniformité consiste à respecter les éléments clefs du concept. Une étude de quatre cas a été menée. Les résultats de la recherche qualitative mettent en évidence l'existence de différents processus qui émergent de manière centralisée (contrats, incitations et persuasion), décentralisée (confiance, implication organisationnelle et contrôle informel) et mixte (solidarité, mimétisme et enculturation). Tous ces processus ont été opérationnalisés et testés empiriquement avec un échantillon de 245 commerçants coopérateurs ou associés, issus de 53 réseaux différents, représentant tous les secteurs d'activité définis par la FCA (Fédération du Commerce coopératif et Associé). L'analyse s'est fondée sur une modélisation par équations structurelles de type PLS. Un modèle de management du défi de l'uniformité du concept des réseaux de commerce coopératif et associé est proposé. Ce sujet est crucial pour cette forme de réseaux. Le respect de l'uniformité du concept peut contribuer à renforcer l'image de marque en servant d'identifiant et de garantie pour les consommateurs et les candidats susceptibles de devenir coopérateurs, de garder un concept distinctif des concurrents, de réaliser des économies d'échelle et d'éviter les comportements opportunistes qui peuvent nuire à la performance globale du réseau.

Abstract

Retail cooperatives and independent associated retail networks are groups of retailers, owners of retail and service stores that pool their means (in terms of purchasing, marketing, communication, funding, logistics, etc.) and develop common policies. The objective of this research is to demonstrate how retail cooperatives and independent associated networks, whose cooperators with their double status, as both customers and co-owners of the cooperative, can generate synergies as efficiently as in plural form networks (coexistence of company and franchise units in the same network) in order to face the challenge of network uniformity and thus both grow and survive as does every other kind of network. In this research, we will focus on network uniformity. Maintaining uniformity means respecting the core components of the network concept. A four-case study has been conducted and the findings of our qualitative research highlight the existence of different processes which emerge from a centralized top-down approach (Contracts, Incentives and Persuasion), a decentralized bottom-up, or horizontal approach (Trust, Organizational commitment and Informal control) and from a mixed approach (Solidarity, Mimesis and Enculturation). All of these processes were operationalized and tested empirically with a sample of 245 cooperators or independent associated retailers from 53 different networks, representing all the sectors of activity defined by the FCA (French Federation of Retail Cooperatives and Retail Independent Associations). The analysis was based on PLS structural equation modeling. This research suggests a model of management to face the challenge of concept uniformity at the heart of retail cooperatives and independent associated networks. This subject is of great interest to all retail cooperative networks. Maintaining uniformity can help to reinforce a network's image as an indicator and guarantee for consumers and cooperative candidates. It will differentiate them from their competitors, contribute to improving better purchasing conditions and thus achieving important cost reductions, as well as avoiding opportunistic behaviors that can harm a network's performance.