

**BIG BROTHER IS WATCHING YOU! : L'APPORT DES TECHNOLOGIES ET
SYSTEMES D'INFORMATION AU CONTROLE DES RESEAUX DE POINTS
DE VENTE**

Jacques BOULAY

Professeur
ESSCA - Chaire Logistique et Stratégie Marchande
1, rue Lakanal,
49000 Angers

Michel KALIKA

Professeur
Université Dauphine - CREPA
1, Place du Maréchal de Lattre de Tassigny,
75016 Paris

BIG BROTHER IS WATCHING YOU! : L'APPORT DES TECHNOLOGIES ET SYSTEMES D'INFORMATION AU CONTROLE DES RESEAUX DE POINTS DE VENTE

RÉSUMÉ

La recherche académique sur les liens entre TSI et management du canal de distribution porte essentiellement sur les seuls angles organisation / coordination / performance de l'activité managériale, délaissant l'analyse de la contribution des outils et systèmes d'information au contrôle des acteurs. La recherche présentée dans cet article contribue à dépasser l'absence de travaux sur ce sujet. Elle établit, au travers d'une recherche exploratoire conduite auprès d'une dizaine de réseaux de franchise, la pertinence de la notion de « contrôle technologique du canal de distribution ». Une enquête réalisée auprès de 428 franchisés d'une trentaine de réseaux montre ensuite la présence d'un « panoptique électronique » dans les réseaux de franchise, lié à l'utilisation par les franchiseurs des TSI à des fins de surveillance de l'activité des points de vente. Ces résultats suggèrent que les TSI peuvent contribuer à la mise en oeuvre d'un contrôle du canal à moindre coût, permanent et indolore.

Mots clés : contrôle du canal de distribution, technologies et systèmes d'information, franchise, panoptique électronique.

BIG BROTHER IS WATCHING YOU! THE CONTRIBUTION OF INFORMATION TECHNOLOGIES TO THE CONTROL OF RETAIL NETWORKS

ABSTRACT

Most academic researches about the contribution of information technologies to channel management deal with how IT can affect channel organization, performance or the coordination between channel partners.

To bypass the absence of researches on the use of IT to support channel control, this communication starts by validating the notion of a channel “technological control” through a qualitative study conducted in the setting of French franchise networks. The results of a quantitative study are then presented (sample: 428 franchisees) that underline the existence of an “electronic panopticon” in franchise networks. These results suggest that IT can support a less expensive, permanent and unobtrusive channel control strategy.

Keywords: channel control, information technologies, franchise, electronic panopticon

INTRODUCTION

Les technologies et systèmes d'information (TSI) ont pris une place croissante dans les échanges entre les acteurs du canal de distribution au cours des quinze dernières années, bien avant que les applications liées à l'expansion d'Internet ne viennent bouleverser la gestion des entreprises, par leur accessibilité et leur puissance (1). Offrant aux utilisateurs des outils dont les progrès constants sur le plan de l'ergonomie d'usage facilitent l'appropriation, les TSI se sont emparés d'un grand nombre de fonctions et de flux d'information interface entre les firmes du canal (passage de commande, remontée des ventes, traitement de la facturation,...).

La recherche académique a su accompagner cette évolution en s'intéressant aux liens entre déploiement des TSI et management du canal. Les auteurs se sont toutefois focalisés sur les seuls angles organisation / coordination / performance de l'activité managériale sans s'intéresser au rôle des TSI dans la stratégie de contrôle du canal. Ou alors qu'indirectement, en suggérant que le pouvoir d'information du leader du canal pouvait sortir renforcé du recours aux TSI pour collecter une information stratégique (2).

C'est un fait que dans de nombreuses enseignes de distribution, les outils informatiques permettent à la tête de réseau de suivre l'activité des points de vente via la remontée automatisée d'informations de gestion. Ceci, afin d'accumuler des données diverses dans l'espoir que plus d'information conduira à une meilleure prise de décision mais aussi – et c'est là le centre de notre propos – avec l'objectif de superviser directement les agents afin de s'assurer que leurs comportements soient en phase avec les finalités de l'organisation (3).

L'objectif de cette communication est donc d'identifier si les acteurs du canal perçoivent la présence d'un « contrôle technologique ». Celui-ci opérant au travers du déploiement par le leader du canal de TSI support des processus de travail et d'échange d'information. Pour conduire cette recherche, le terrain empirique privilégié est celui de la franchise. Cette forme de distribution est devenue en quelques années un acteur incontournable du paysage commercial français. En dix ans, le nombre de réseaux a pratiquement doublé (passant de 450 fin 1994 à 835 fin 2004), le nombre de franchisés progressant de 43% (de 25700 à 36773). Tous les secteurs ont été concernés par cette poussée, la conjoncture économique jouant toutefois un rôle moteur dans les évolutions observées (à

titre d'exemple, le nombre d'agences immobilière franchisées a augmenté de 22% au cours de la seule année 2004).

La franchise est une forme (inter)organisationnelle particulièrement favorable à l'étude de l'efficacité des mécanismes de contrôle du canal de distribution, de par la spécificité de la relation franchiseur-franchisé. Celle-ci est en effet marquée par l'existence de nombreuses sources de tensions et de conflits alimentées par des facteurs de différenciation (disparité des attentes, dispersion géographique, asymétrie d'information,... [4]). Des facteurs qui peuvent conduire à l'émergence de comportements déviants néfastes pour la qualité de la relation et la performance du réseau dans son ensemble. Les TSI interviendraient alors dans le cadre de la stratégie de contrôle intégratif du réseau afin d'en assurer l'homogénéité et d'en protéger l'image de marque.

Nous nous efforçons dans une première partie de clarifier la notion de « contrôle technologique » appliquée au management du canal de distribution. Les travaux sur les liens entre technologie et contrôle s'inscrivent dans une perspective historique qui fait l'objet d'un bref rappel. Nous nous appuyons ensuite sur la recherche ethnographique de S. Zuboff (1988) [5], un des premiers auteurs à avoir montré la capacité disciplinante des TSI, pour proposer une définition de la notion de « contrôle technologique du canal ».

La pertinence de cette notion est ensuite évaluée au travers d'une enquête qualitative conduite auprès d'une dizaine de responsables de réseaux de franchise. Si les résultats de cette enquête soulignent la réalité d'une utilisation des TSI à des fins de contrôle par le franchiseur, elle ne dit pas si les franchisés ont le sentiment d'être surveillés au travers des TSI déployées à l'initiative de ce dernier. Afin de s'en assurer, une recherche quantitative conduite auprès de 428 franchisés appartenant à une trentaine de réseaux a été réalisée. Confirmant l'existence d'un « panoptique électronique » dans la franchise, cette recherche contribue à valoriser l'intérêt des TSI pour des franchiseurs qui, conscients des potentialités des outils, prendraient le parti d'en instrumentaliser l'usage dans le cadre de la stratégie de management de leur réseau.

LES LIENS ENTRE TSI ET CONTRÔLE : LE « CONTRÔLE TECHNOLOGIQUE » DU CANAL DE DISTRIBUTION

Cette partie présente les fondements théoriques des travaux sur les liens entre TSI et contrôle (inter)organisationnel, en s'arrêtant plus particulièrement sur la recherche séminale de S. Zuboff (1988). La discussion des apports de cette recherche contribue à nourrir une définition de la notion de « contrôle technologique » du canal.

Les fondements théoriques de la notion de « contrôle technologique »

Des travaux qui s'inscrivent dans l'histoire de la montée de la surveillance dans les organisations

Dès le début des années 1970, les recherches en sociologie se sont interrogées sur les effets prévisibles du déploiement croissant des TSI sur le management organisationnel. Plus que des outils « libérateurs » permettant un partage du pouvoir qu'ont pu décrire certains auteurs (6), les sociologues ont cherché à replacer l'arrivée de l'informatique dans une histoire de la technologie comme support du contrôle organisationnel.

Le recours aux technologies de l'information étendrait ainsi la logique du taylorisme (dans le taylorisme, le premier objectif du management est de développer un système rationnel d'opération et de contrôle à partir de l'acquisition et de l'abstraction de la connaissance du travailleur [7]) via le contrôle de deux manières : en s'assurant que les travailleurs opèrent conformément aux règles et procédures de l'entreprise et en offrant une information utile à la réduction des coûts. Le contrôle technologique dépasserait même l'organisation scientifique du travail en permettant aux managers de surveiller beaucoup plus d'agents d'une manière systématique et détaillée grâce aux capacités d'enregistrement et d'analyse des systèmes d'information. Les superviseurs ne seraient ainsi plus limités à ce qu'ils peuvent immédiatement observer puisqu'ils ont la possibilité d'accéder à des données collectées dans le passé (8, 9).

Galbraith (1974) [10] avait déjà suggéré il y a trente ans l'importance des investissements dans des systèmes d'information verticaux pour augmenter les capacités organisationnelles de traitement de l'information et pour permettre d'automatiser le contrôle d'une manière qui remplace les formes traditionnelles de supervision hiérarchique¹. Mais il aura fallu attendre la fin des années 80 avec la recherche ethnographique de S. Zuboff (1988) pour une première validation empirique de ce phénomène.

La recherche ethnographique de Soshana Zuboff (1988)

- La double capacité de la technologie

Dans une recherche ethnographique conduite auprès de huit organisations choisies pour avoir déployé « *des TSI qui ont modifié radicalement la manière dont les individus faisaient leur travail* », Zuboff (1988) souligne que ce qui distingue les TSI des générations précédentes de technologies est leur double capacité : elles automatisent (ce que faisaient déjà de nombreuses technologies d'anciennes générations) mais aussi (et c'est là l'apport principal de la réflexion de Zuboff), elles « informent ». Ainsi, tandis que les TSI sont utilisées pour reproduire, étendre et améliorer le processus de substitution des hommes par des machines (en automatisant), dans le même temps elles vont plus loin puisqu'elles enregistrent aussi des données sur ces activités automatisées, générant de nouveaux flux d'information : « *les scanners dans les hypermarchés automatisent le passage en caisse mais permettent aussi de générer dans le même temps des données qui peuvent être utilisées pour suivre les stocks, planifier les livraisons, analyser les marchés,...* ».

- La transparence de l'organisation

Si les TSI « *imposent* » l'information (sous la forme d'instructions à des programmes), elles produisent donc aussi une information nouvelle sur les processus productifs et administratifs à travers lesquels l'organisation accomplit son travail. Cette information nouvelle permet de rendre visible des activités qui étaient jusqu'ici partiellement ou complètement opaques : « *non seulement les TSI produisent de l'action mais elles produisent aussi une voix qui rend les événements, objets et processus visibles, mieux connus de tous et partageables d'une nouvelle façon* ».

Ce constat posé, Zuboff s'interroge sur le degré avec lequel les changements dans le savoir induits par les TSI transforment la conception et la conduite des relations de pouvoir dans l'organisation. Reconnaisant aux techniques de contrôle la capacité de protéger l'autorité en diminuant la probabilité de survenance de comportements de désobéissance (« *ce qui est atteint simplement par l'accroissement de la probabilité que de tels actes seront détectés* »), elle montre comment le versant informationnel des TSI accroît la transparence du comportement des travailleurs.

S'appuyant sur le concept de « panoptique électronique »², elle conclue : « *Les TSI qui traduisent, enregistrent et rendent visibles le comportement humain offrent la version actuelle de la transparence universelle avec un degré d'illumination qui dépasse ce que Jeremy Bentham aurait pu espérer* », de tels systèmes pouvant « *se libérer des contraintes de temps et d'espace qui existent avec les arrangements physiques de l'organisation* ».

Une définition de la notion de « contrôle technologique du canal de distribution »

La vision de Zuboff peut être élargie dans les organisations actuelles à un large panier de TSI, qu'il s'agisse de technologies d'automatisation ou plus largement d'informatisation ou de numérisation des processus de travail et d'échange d'informations. Pour prendre des exemples liés à notre contexte de recherche, la transparence d'un point de vente franchisé via les TSI déployées par le franchiseur peut prendre des formes variées : le passage des articles en caisse permet de contrôler la productivité du personnel, la consultation à distance de la base articles du point de vente permet de s'assurer de l'absence de produits non autorisés à la vente, la remontée automatique du chiffre d'affaires permet de calculer la redevance mensuelle que doit verser le franchisé, etc.

Ces différents éléments militent pour une définition de la notion de « contrôle technologique du canal » qui se concentre sur la seule capacité informationnelle des TSI. L'objectif est bien de mesurer si les agents perçoivent une présence électronique, que les processus de travail au sens large (de production le cas échéant mais plus largement de gestion et de communication) et d'échange d'informations soient automatisés ou non, dès lors qu'ils sont plus généralement informatisés ou numérisés. La notion de « contrôle technologique du canal de distribution » et le processus de transmission de ses effets peuvent alors être définis de la manière suivante : **Le contrôle technologique du canal est l'utilisation par le leader du canal des technologies et des systèmes d'information pour informatiser / numériser les processus de travail (de production, de gestion, de communication) et d'échange d'informations dans le cadre de sa stratégie de management du canal. Cette médiatisation technique et électronique des processus produit un effet « panoptique » en rendant plus visibles**

les activités des autres membres du canal, limitant la probabilité de survenance de comportements non souhaités.

Concrètement, nous pensons que le déploiement croissant des TSI dans les réseaux de franchise depuis une quinzaine d'années a conduit à l'émergence d'un « panoptique électronique ». Celui-ci se traduirait par le sentiment qu'auraient les franchisés d'être sous surveillance ou tout du moins la conscience d'être observés à distance par le franchiseur.

C'est l'existence de ce panoptique électronique que nous avons cherché à mesurer en recueillant successivement l'avis des franchiseurs puis celui des franchisés.

LE CONTRÔLE TECHNOLOGIQUE DES RESEAUX DE POINTS DE VENTE : L'ENQUETE FRANCHISÉUR

Face à l'absence de recherches sur le thème du lien entre déploiement des TSI et contrôle des relations dans les réseaux de franchise, une question centrale se pose à cette étape de notre réflexion : les franchiseurs ont-ils une utilisation « contrôle » des TSI supports des processus de travail et d'échange d'informations avec leurs franchisés ?

Pour répondre à cette question, une enquête exploratoire a été réalisée dont la méthodologie est d'abord rappelée (encadré 1).

Encadré 1 : Méthodologie de l'enquête qualitative

Cette enquête exploratoire repose sur des entretiens semi directifs centrés auprès de dix responsables de réseaux de franchise qui ont suivi la mise en place de TSI dans leur enseigne au cours des trois dernières années. Leur sélection a été réalisée avec l'aide de la Fédération Française de la Franchise (FFF), les franchiseurs interrogés appartenant aux secteurs suivants : immobilier (2), service aux particuliers (5), commerce (2), hôtellerie (1).

Les entretiens portaient sur l'historique du déploiement des TSI supports des processus de travail et d'échange d'information dans le réseau, sur leurs usages, sur leur capacité « contrôle », enfin, sur leur utilisation par les franchisés.

L'assistance de la FFF dans l'identification des interlocuteurs (réseaux connus pour avoir déployés des TSI avancés de gestion de leur réseau) peut expliquer que le critère de saturation sémantique ait été rapidement atteint (au terme de 8 entretiens). La durée des entretiens est comprise entre 45 minutes et 1h20 et tous ont été retranscrits pour analyse.

La technique d'analyse retenue pour analyser les entretiens est l'analyse de contenu. Elle a consisté en un découpage des *verbatim* puis au classement des éléments ainsi obtenus dans des catégories regroupant des éléments de même sens. Nous avons ensuite mené une analyse qualitative dont l'objectif a été « *d'apprécier l'importance des thèmes dans le discours plutôt que de la mesurer* » (Thiéart et alii, 1999) [13, 14].

L'analyse de contenu porte ainsi sur les objectifs fixés par les franchiseurs aux outils déployés et sur leur usage au quotidien.

La place du contrôle dans la stratégie TSI des réseaux

Les objectifs fixés par les franchiseurs aux outils déployés

Trois objectifs majeurs ressortent du discours des franchiseurs quand on les interroge sur les objectifs de leur stratégie TSI : le pilotage du réseau, le soutien au terrain et une communication plus rapide avec les franchisés.

Le pilotage des points de vente passe par l'automatisation de tâches qui étaient jusqu'ici encore réalisées manuellement ou à partir de systèmes hétéroclites. Il s'agit essentiellement de tâches liées aux échanges de données davantage qu'aux processus de production en point de vente (par exemple, les remontées des ventes).

Le déploiement de technologies de type EDI, ERP et plus récemment Internet permet ainsi aux réseaux d'uniformiser des SI longtemps construits par empilement de couches technologiques successives. Ce qui obligeait encore il y a peu certains sièges à retraiter les informations remontées afin de disposer d'une base de données homogène.

Le soutien au terrain revient aussi de manière récurrente dans le discours des franchiseurs. La plupart de ceux interrogés (8 sur 10) proposent en effet des outils de gestion du point de vente (tableaux de bord, ...) supposés assister le franchisé dans son

activité au quotidien. Il s'agit pour les points de vente de disposer, via les TSI, d'un support, d'une aide à la décision, « *tout un tas d'informations qui leur permettront de réussir* ».

Les outils favorisent enfin **la communication entre le siège et les points de vente** franchisés. « *Parce qu'une franchise est caractérisée par la dispersion des points de vente, [et que] les difficultés de communication peuvent rapidement devenir un frein à l'efficacité et à la qualité de service* (Grunberg, 1997) [15], les outils déployés permettent alors de réagir rapidement et d'informer les franchisés lorsque des actions particulières doivent être entreprises.

Si la **surveillance des points de vente** n'est pas clairement annoncée, il y est toutefois fait référence de manière indirecte à travers des expressions comme le recours aux outils pour opérer un « *retour qualité* » ou des « *remontées d'informations* ».

Une utilisation au quotidien marquée par la présence d'un contrôle à distance

En fait, au-delà des objectifs affichés lors de la mise en place des TSI, des écarts apparaissent quand on interroge les franchiseurs sur l'usage qu'ils en font au quotidien. Sans surprise, on retrouve d'abord un usage des TSI comme support de communication et d'échange d'informations entre des acteurs qui sont géographiquement éloignés.

Mais l'analyse des discours fait également transparaître un usage à des fins de **contrôle de la production et des résultats des points de vente**. On constate ainsi que l'amélioration du pilotage de la franchise passe par des fonctionnalités qui permettent d'obtenir en quasi-temps réel des informations sur l'activité des points de vente.

- « *A chaque fois qu'un de nos franchisés fait souscrire un abonnement à un client, c'est enregistré directement dans la base de données et à partir de là, on a toute une remontée d'informations sur le chiffre d'affaires du franchisé en temps réel, sur des tableaux de bord, sur des classements* ».

- « *On peut à distance regarder les ventes et les marges (...)* ».

La description des usages fait penser qu'il y a effectivement un accroissement du contrôle du siège sur ce que font les franchisés et sur leurs résultats via les outils, bien que le terme « contrôle » ne transparaisse pas toujours – ou alors qu'indirectement – dans le discours des franchiseurs interrogés :

- « *Concernant le tarif, on a effectivement le moyen de contrôler ce qui se fait au niveau des magasins* ».

- « *[avec le nouvel outil], on pourra avoir une possibilité de remontée de commande. Sur un de nos magasins, un franchisé, sur certains produits ne commande plus. Et ça, l'outil permet de le voir* ».

- « *Comment anticiper...et bien c'est de rentrer un petit peu dans le contrôle de gestion...des outils qui permettent en même temps qu'eux de voir ce qui se passe. Des outils qu'on met à disposition dans le contrôle de gestion qui nous permettent d'anticiper et de faire de la gestion de réseau, mais aussi du contrôle de réseau. C'est de leur dire « écoutez, là, on est capable de vous pister, on est capable de vous dire (...) ».*

Et si la redescende d'informations suite au constat d'un dysfonctionnement ou d'un résultat non conforme aux attentes est généralement présentée comme une assistance, certains propos de responsables de franchise laissent penser que cette surveillance à distance et permanente peut contribuer à améliorer sensiblement la productivité du réseau via la crainte de la sanction (« *cela les aide à rectifier le tir* »).

Cette enquête exploratoire établit donc la pertinence de la notion de « contrôle technologique du canal » et de son application au contexte du management des réseaux de points de vente franchisés. Elle confirme en les précisant les principales conclusions d'une pré-enquête réalisée par *auteur* (16) qui soulignait comment le déploiement d'un intranet de gestion dans les réseaux de franchise pouvait participer au contrôle formel de ces derniers.

Elle ne permet toutefois pas de répondre à la question de la perception par les franchisés d'un « panoptique électronique » au sens où l'entend Zuboff. Dans cette optique, une enquête menée auprès de 428 franchisés d'une trentaine de réseaux a été réalisée.

LA PERCEPTION D'UN « PANOPTIQUE ELECTRONIQUE » : L'ENQUETE FRANCHISES

L'enquête franchisés présentée ci-dessous s'inscrit dans le cadre d'une recherche plus large qui a été conduite entre fin 2004 et début 2005 (17). Un point méthodologique resitue cette dernière, décrit l'échantillon interrogé et présente l'échelle retenue pour mesurer la dimension « panoptique électronique » (encadré 2). La discussion des résultats obtenus permet ensuite de répondre à la question de la perception (ou non) d'un panoptique électronique par les franchisés puis de vérifier si cette perception diffère selon les caractéristiques de profil des répondants.

Encadré 2 : Méthodologie de l'enquête quantitative

L'enquête a été administrée fin 2004 / début 2005 dans le cadre d'une recherche portant sur l'efficacité du management des réseaux de points de vente franchisés français. Les 258 réseaux français comptant plus de 10 unités franchisées ont été sollicités afin de participer à cette étude. Chaque responsable de réseau a ainsi reçu un courrier dans lequel les objectifs de l'enquête étaient détaillés et qui leur proposait une synthèse des résultats en échange de la liste de leurs points de vente franchisés. 37 d'entre eux ont répondu positivement, soit un taux de retour de 14,4 %.

Le nombre total de coordonnées de franchisés obtenues est de 2328, ce qui représente 10% (2328 / 23290) de l'ensemble des franchisés français appartenant à des réseaux de plus de 10 points de vente (source : Annuaire de la Franchise 2004). Après qualification des fichiers (suppression des coordonnées de succursales ou doublons liés à l'existence de franchisés multi-unités), 1921 coordonnées de franchisés ont été conservées.

Le questionnaire de la recherche a été envoyé à chacun des 1921 franchisés identifiés accompagné d'une lettre d'introduction expliquant la démarche du chercheur et d'une enveloppe pré-timbrée pour le retour. 428 questionnaires exploitables ont été retournés, soit un taux de réponse de 22,28%. Le profil des répondants est détaillé en annexe 1.

L'échelle retenue pour mesurer la dimension « panoptique électronique » s'inspire de celle du « contrôle panoptique » développée par Sia *et alii* en 2002 (18) dans une recherche qui avait pour objectif d'identifier comment le déploiement d'un ERP dans une organisation pouvait en affecter le contrôle. Centrée sur le versant « surveillance » du déploiement des outils, l'échelle est définie en se basant sur l'articulation de

Dandeker (1990) [19] sur la capacité de surveillance des systèmes techniques : celle-ci recouvre, entre autres, les capacités de suivi des systèmes techniques ainsi que le renforcement de la visibilité des agents par le management. Cette échelle a été adaptée, à la fois à notre contexte de recherche (l'étude de Sia *et alii* se déroulant en milieu hospitalier) et au niveau de la rédaction des items pour pouvoir s'appliquer à tous les types de franchise, qu'elles soient de produits ou de service. L'échelle définitive retenue est présentée en annexe 2.

Une analyse de validité a été opérée sur cette échelle qui était utilisée pour la première fois dans le contexte du canal de distribution. La matrice des corrélations inter-items montre des corrélations positives et élevées (proches ou supérieures à 0,5) entre les 7 items. La valeur de l'indice KMO (0,866) qui mesure la précision de l'échantillonnage est bon (Test de Bartlett = ,000) et l'ACP confirme l'unidimensionnalité attendue en ne restituant qu'une seule composante qui explique 67 % de la variance (chacun des items ayant une corrélation supérieure à 0,75 sur l'axe restitué). L'analyse de la structure causale du construit offre enfin des indices d'ajustement élevés (tableau 1). Autant d'éléments qui établissent les qualités de validité et de fiabilité de l'instrument de mesure retenu par la recherche.

Tableau 1
Indices d'ajustement de la dimension « panoptique électronique »

Indice	NFI	CFI	IFI	GFI	AGFI	ρ	α
Valeur	0,980	0,986	0,986	0,961	0,910	0,89	0,91

La discussion des résultats s'opère en deux temps. Nous détaillons tout d'abord les réponses des franchisés interrogés aux différents items composant l'échelle de mesure. Ceci, afin de vérifier si on peut effectivement parler de la présence d'un « panoptique électronique » dans les réseaux de franchise. Dans un second temps, une série de tests de moyenne (ANOVA) est opérée afin d'analyser si le niveau de perception d'une présence technologique par les franchisés est lié aux caractéristiques de profil de ces derniers (secteur, ancienneté dans le réseau, niveau de formation,...). Enfin, à partir de ces résultats, un certain nombre d'implications managériales sont proposées.

Existe-t-il un panoptique électronique dans les réseaux de franchise ?

Le tableau 2 fournit les principales statistiques descriptives (moyenne, écart-type et pourcentage obtenu pour les valeurs extrêmes de l'échelle de mesure) pour chacun des 7 items composant la dimension « panoptique électronique ».

Tableau 2
Statistiques descriptives de la dimension « panoptique électronique »

Items composant la variable	Moyenne	Ecart-type	Pas du tout d'accord %	Tout à fait d'accord %
1. Les SI permettent au franchiseur d'obtenir une information précise sur la <u>qualité</u> de travail du franchisé.	2,9182	1,3357	20,9 %	13,1 %
2. Les SI permettent au franchiseur d'obtenir une information précise sur la <u>quantité</u> de travail du franchisé.	3,3223	1,2903	13,1 %	19,7 %
3. Les SI permettent au franchiseur d'obtenir une information <u>rapide</u> sur la qualité / quantité de travail du franchisé.	3,2004	1,3009	14,0 %	17,3 %
4. Les SI permettent au franchiseur d'identifier les problèmes ou les erreurs dans l'activité du franchisé.	2,8326	1,2965	19,2 %	11,6 %
5. Les SI donnent au franchiseur une information détaillée sur la source des problèmes ou des erreurs.	2,7004	1,2541	21,9 %	8,6 %
6. Le franchiseur est informé en permanence de la performance du franchisé via les SI.	3,2607	1,3664	16,6 %	20,6 %
7. Il est facile pour le franchiseur d'accéder au SI du point de vente pour voir la performance du franchisé.	3,0879	1,5040	25,4 %	22,4 %

Une lecture des résultats obtenus aux différents items de l'échelle de mesure conduit aux constats suivants :

- Les TSI déployés dans la relation d'échange entre le franchiseur et ses franchisés apparaissent avant tout comme un moyen pour le franchiseur de suivre à distance la performance quantitative de ses franchisés (item 2), et ceci sur une base **permanente** (item 6). En lui permettant de collecter **rapidement** des informations sur l'activité de ces derniers (item 3), les outils facilitent la **visibilité** du point de vente (item 7).
- Les TSI en place ont toutefois une capacité limitée pour suivre la **qualité** de la prestation des franchisés (item 1). De même qu'ils ne semblent pouvoir

contribuer que de manière limitée à l'**identification des erreurs** qu'ils pourraient commettre (items 4 et 5 dont les valeurs ne sont toutefois pas faibles).

Ces résultats confirment que les outils sont perçus par les franchisés comme opérant une surveillance (in)directe en remontant les données chiffrées et en assurant une veille permanente. On peut donc bien parler de la conscience par les franchisés d'un « panoptique électronique », c'est-à-dire du sentiment que les TSI déployées dans le réseau ont la faculté d'opérer, à distance, un contrôle sur leur activité et performance.

Il apparaît assez clairement que cette surveillance porte prioritairement sur des critères facilement mesurables, d'ordre quantitatifs. Ce phénomène est à mettre sur le compte des capacités techniques des outils qui supportent des flux d'échange de données sous une forme essentiellement chiffrée.

Néanmoins, l'analyse des données peut ensuite faire l'objet par le franchiseur d'une lecture qualitative. Ainsi, dans l'un des réseaux interrogés lors de la phase précédente, le franchiseur dispose de TSI reliés directement au système d'encaissement de ses points de vente. Ce qui lui permet de suivre, via la mise en place d'une carte de fidélité à présenter lors de l'encaissement, le nombre de clients réguliers (considérés par le marketing du franchiseur comme des clients « satisfaits ») ou encore le nombre de retours (articles retournés au point de vente par des clients considérés par le marketing du franchiseur comme des clients « insatisfaits » par la qualité de la prestation).

La perception par les franchisés d'être suivis sur une base purement quantitative porte cependant en soi le risque que certains d'entre eux ne concentrent leurs efforts que sur les seuls éléments visibles et directement mesurables de leur activité (par exemple le taux de remplissage dans l'hôtellerie,...) au détriment du niveau de service.

La valeur élevée des écarts-types souligne toutefois que les perceptions des franchisés / les pratiques TSI des franchiseurs sont certainement très hétérogènes d'un franchisé / réseau à l'autre. Dans le cadre d'une démarche exploratoire, il semble donc pertinent d'affiner ces premiers résultats descriptifs en mesurant si le niveau observé de perception d'un panoptique électronique est lié aux différents facteurs retenus pour caractériser l'échantillon des répondants.

La perception d'un panoptique électronique varie-t-elle ?

Après un bref rappel méthodologique sur le traitement statistique opéré (encadré 3), nous discutons des écarts dans les niveaux de perception d'un panoptique électronique selon les variables de réseau et de profil du franchisé.

Encadré 3 : Méthodologie de l'analyse des effets des caractéristiques de l'échantillon sur le niveau perçu d'un panoptique électronique

Une analyse univariée de la variance (ANOVA) a été utilisée pour mesurer si la variable dépendante (la perception d'un panoptique électronique) variait en fonction de la valeur de chacune des six variables indépendantes retenues pour décrire l'échantillon de la recherche (cf. annexe 1). Les résultats des ANOVA réalisées sur chacune de ces variables sont synthétisés dans le tableau 3.

Si la formation et le sexe du répondant n'ont pas d'effet sur les niveaux perçus d'un panoptique électronique, il en va différemment (à des degrés divers) pour la taille du réseau, le nombre de points de vente possédés, l'ancienneté dans le réseau et l'âge du répondant.

Tableau 3
Effet des différentes variables descriptives de l'échantillon sur la perception d'un « panoptique électronique »

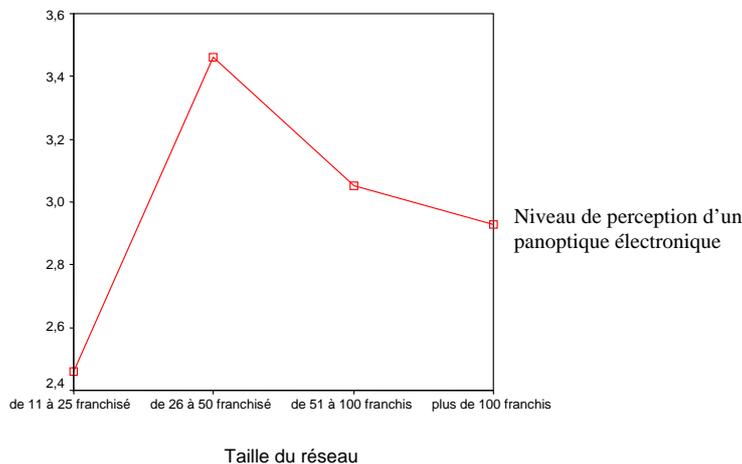
Inter-groupes	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Taille du réseau	21,225	3	7,075	6,771	0,000
Ancienneté dans le réseau	15,722	6	2,620	2,460	0,024
Multi-franchisé	3,370	1	3,370	3,115	0,078
Sexe	0,033	1	0,033	0,030	0,862
Age	9,050	4	2,263	2,102	0,080
Formation	1,495	4	0,374	0,342	0,850

Les effets « réseau »

- L'effet de la taille du réseau

La perception d'un panoptique électronique est d'autant plus **faible** que la taille du réseau s'accroît ($F = 6,771$; $p = 0,000$)³. Le décrochage est net pour les réseaux comptant plus de 50 franchisés (cf. figure 1).

Figure 1 : Effet de la taille du réseau sur la perception d'un panoptique électronique



Ce phénomène peut s'expliquer par le sentiment d'une plus grande liberté de la part des franchisés dans une structure qui, avec la taille, est rendue plus impersonnelle par la distance physique et psychologique qui a pu s'installer vis-à-vis de la tête de réseau. Le sentiment d'être surveillé à distance via les TSI serait alors plus diffus.

Ce résultat doit interpeller les franchiseurs. La distance géographique existante entre un franchiseur et ses franchisés accroît la difficulté et le coût du contrôle pour des raisons financières et matérielles. On peut donc à juste titre penser que le recours aux TSI est un moyen pertinent pour contrôler des points de vente éloignés du centre. Or, l'effet taille observé sur la perception d'un panoptique électronique montre l'absence d'automatisme dans ce domaine. Ce résultat ne remet pas en cause la pertinence du recours aux TSI pour manager « à distance » un réseau éclaté mais il suggère l'importance d'inscrire le recours aux TSI pour contrôler dans un système plus large aux côtés de mécanismes complémentaires.

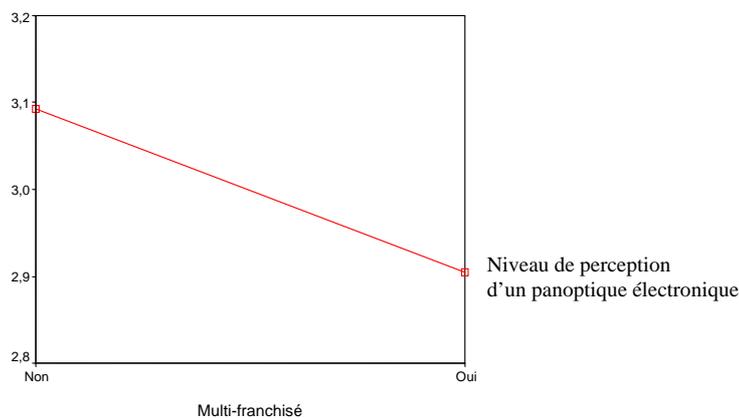
- L'effet du nombre de points de vente possédés par le franchisé

La position d'un franchisé à la tête de plusieurs unités est fondamentalement différente de celle d'un franchisé mono-unité dans sa relation avec le franchiseur. Le fait d'être partie prenante dans plusieurs points de vente place le franchisé dans un rapport de force

plus équilibré vis à vis du franchiseur. Dans le même temps, le choix d'ouvrir plusieurs points de vente d'une même enseigne suggère une plus grande acceptation par le franchisé des règles du jeu mises en place par le franchiseur.

Le contrôle peut alors être perçu comme moins pesant. Ce qui peut expliquer que le niveau de perception d'un panoptique électronique est plus **faible** ($F = 3,115$; $p = 0,078$) parmi les franchisés disposant de plusieurs unités (cf. figure 2).

Figure 2 : Effet du nombre de points de vente possédés (1 ou plus) sur la perception d'un panoptique électronique



Plus pragmatiquement, le franchisé peut aussi avoir appris à mieux tirer profit des TSI déployées dans le réseau pour manager ses différentes unités. En effet, il ne gère généralement plus lui-même en direct chacune d'entre-elles. En s'appropriant pour son compte l'information collectée par les outils et dont certaines lui sont redescendues par la tête de réseau, il va ainsi pouvoir à son tour suivre à distance l'activité des gérants qu'il a placés à la tête de ses points de vente.

Les effets « franchisés »

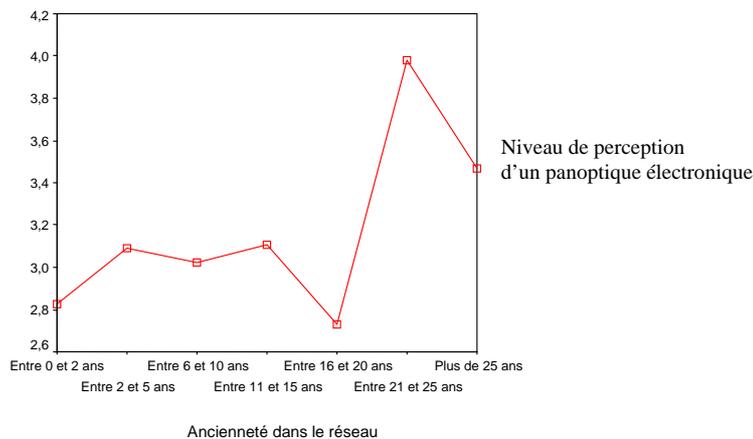
- L'effet de l'ancienneté du franchisé dans le réseau

La perception d'un panoptique électronique est d'autant plus **forte** ($F = 2,46$; $p = 0,024$) que le franchisé est dans le réseau depuis longtemps (cf. figure 3).

Cet effet ne surprend pas. Les franchiseurs interrogés lors de la phase qualitative reconnaissent une sous-utilisation des potentialités offertes par les TSI déployées dans leur réseau en raison du rejet des outils par certaines catégories de franchisés, et plus

particulièrement par de nombreux « anciens ». Ils l'expliquent par des phénomènes d'inculture informatique et de peur du contrôle. Deux éléments qui caractérisent certainement davantage ceux qui ont connu un « avant TSI ». La résistance au changement peut alors être forte face à l'innovation technique, surtout si les acteurs n'y trouvent pas d'intérêt à titre personnel : l'outil sera alors « rejeté par le franchisé parce qu'il voit à travers l'informatique le contrôle et la perte d'autonomie ».

Figure 3 : Effet de l'ancienneté du franchisé dans le réseau sur la perception d'un panoptique électronique



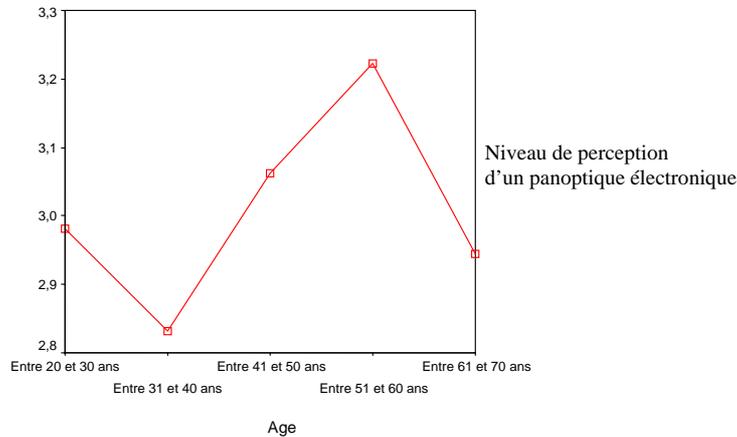
Ce phénomène se vérifie moins sur les franchisés comptant un temps de présence plus court dans le réseau, et ceci pour deux raisons. La première est que les TSI font partie du concept dès le démarrage du point de vente. Un franchisé récemment recruté n'aura ainsi pas connu une situation avant TSI dans laquelle il aura pu s'engager dans des routines qu'il lui serait alors difficile de faire évoluer. La seconde est que le niveau de recrutement des franchisés a fortement évolué depuis une dizaine d'années en termes de formation scolaire et d'expérience professionnelle : la plupart d'entre eux a été formé à l'informatique ou a eu l'occasion d'évoluer dans un environnement professionnel où les TSI étaient présentes, contribuant à démystifier le versant « technique » qui peut faire peur à des utilisateurs moins avertis.

- L'effet de l'âge du franchisé

Ce constat est à rapprocher de l'effet âge qui caractérise le niveau perçu d'un panoptique électronique dans les réseaux (cf. figure 4). Il existe en effet une corrélation élevée entre l'âge du répondant et son ancienneté dans le réseau (Corrélation de Pearson = 0,416** ; p = 0,000). Il n'est donc pas surprenant que plus le franchisé est âgé, plus il

a le sentiment que les TSI sont utilisés à des fins de surveillance de son activité par le franchiseur ($F = 2,102$; $p = 0,080$)⁴.

Figure 4 : Effet de l'âge du franchisé sur la perception d'un panoptique électronique



Implications managériales à l'adresse du franchiseur

Les possibilités techniques offertes par les TSI contribuent en fait au fonctionnement d'un modèle de contrôle « bas-haut-bas » dans la franchise. En phase ascendante, les TSI permettent d'automatiser le reporting des points de vente, le plus souvent de manière transparente pour le franchisé. Les capacités de traitement des données permettent également d'identifier plus facilement et rapidement (en quasi-temps réel dans certains réseaux) les écarts aux objectifs, contribuant à la production d'une information plus riche et mieux structurée (16).

En phase descendante, les TSI peuvent alors faciliter correction et assistance. Contrôler n'est en effet pas seulement surveiller, le but des dispositifs de contrôle ayant également pour raison d'être la mise en place d'actions correctives.

Trois implications principales peuvent être tirées de la mise en évidence de l'existence d'un panoptique électronique dans les réseaux de franchise français. Elle concerne le recours aux TSI par le franchiseur pour développer un contrôle à moindre coût, permanent et indolore.

Les TSI au service d'une stratégie de contrôle à moindre coût

Comme il a été souligné précédemment, de nombreuses enseignes sont caractérisés par l'éclatement sur le territoire national de leurs points de vente, la distance géographique conduisant à accroître les coûts de management du réseau (nécessité de multiplier les managers de réseau, frais de déplacements,...).

Il est difficile à ce stade de la recherche de conclure à la capacité des TSI de remplacer des modes de contrôle plus personnels, tels que 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. On peut néanmoins suggérer que les TSI sont un moyen complémentaire de suivre, à distance, l'activité des points de vente. Et ceci pour un coût limité pour le franchiseur dès lors que les investissements TSI sont en grande partie supportés par les franchisés (par obligation contractuelle).

Les TSI au service d'une stratégie de contrôle permanent et indolore

Les TSI présentent un intérêt majeur en permettant un « *contrôle permanent et indolore, rendant inutile les trop nombreux contrôles hiérarchiques* » (20).

Les TSI opèrent en effet un contrôle à distance et de manière continue. Cette faculté des outils à exercer une présence permanente représente un réel avantage au regard de mécanismes de contrôle plus traditionnels auxquels le franchiseur recourt habituellement (client mystère, visite du point de vente par un manager de réseau,...). Ils portent en eux la capacité de s'assurer de comportements en ligne avec les finalités du réseau sur la durée.

Mais certains franchisés peuvent ressentir cette présence technologique comme trop intrusive dans leur quotidien. Un contrôle mal perçu peut ainsi avoir des effets inverses à ceux souhaités en conduisant les agents à dissimuler des informations, à transmettre des informations erronées ou plus généralement à se comporter d'une manière qui ne soit pas en ligne avec l'intérêt de l'organisation (21, 22). Le franchiseur doit donc s'assurer que le contrôle de son réseau via les TSI est effectivement « indolore ». Ainsi, dans l'un réseaux interrogés, face au mécontentement des franchisés provoqué par le déploiement d'un système informatique remontant les ventes au franchiseur, de manière automatique, chaque fin de journée, il a été décidé que les franchisés devraient désormais cliquer sur une icône « valider » afin de déclencher l'envoi des données (sachant qu'en cas d'oubli, la remontée des ventes continuerait à s'opérer de manière automatique au cours de la nuit). Ce changement n'a modifié ni la quantité, ni la qualité

des informations recueillies, la plupart des franchisés se contentant de valider une information dont la mise en forme par l'outil leur permet de gagner un temps appréciable. Mais le franchiseur est ainsi parvenu à rendre « indolore » son système de suivi de l'activité.

Limites et conclusion

Nous avons voulu au travers de cette recherche montrer comment les technologies et systèmes d'information pouvaient participer à la stratégie de contrôle des réseaux de points de vente, dépassant en cela les travaux existants en distribution qui portent essentiellement sur l'apport des TSI aux seuls volets organisation / coordination / performance de l'activité managériale.

La pertinence de la notion de « contrôle technologique du canal » a été établie au travers d'une recherche qualitative conduite auprès d'une dizaine de réseaux de franchise tandis qu'une recherche quantitative réalisée auprès de plus de 400 franchisés a permis de montrer la réalité de la présence d'un panoptique électronique dans les réseaux de franchise français. Un panoptique électronique qui caractérise la capacité des TSI à participer à une stratégie de contrôle à moindre coût, permanente et indolore. Ceci, à la condition que les franchiseurs aient conscience des potentialités contrôle des TSI qu'ils déploient et qu'ils en instrumentalisent l'usage dans le cadre du management de leur réseau.

Cette recherche, à caractère exploratoire, présente cependant trois limites. La première est que si elle met en évidence l'existence d'un panoptique électronique, elle n'en mesure pas l'efficacité. En clair, les franchisés qui ont le sentiment d'être surveillés à distance via les TSI déployés par le franchiseur sont ils plus disciplinés pour autant ? Dans le même ordre d'idée, des TSI perçus comme à caractères trop autoritaires ne risquent-ils pas d'aboutir à un effet inverse à celui escompté ?

La seconde limite est que l'effet secteur n'a pas été abordé. La perception d'un panoptique électronique peut être différente selon que l'on soit dans le contexte d'une franchise produit ou dans celui d'une franchise de service. En effet, si les franchisés du secteur de l'équipement de la personne n'ont pas d'autres solutions pour encaisser leurs ventes que de s'appuyer sur le système d'encaissement fourni par le franchiseur, en revanche, dans l'exemple d'une franchise immobilière, rien ne peut réellement obliger un franchisé à inscrire une vente sur la base de données centrale⁵.

Enfin, il est impératif d'analyser les effets du contrôle technologique dans un cadre pluriel dans lequel la technologie n'agit pas seule, mais comme partie intégrante d'un panier de mécanismes de surveillance. Ceci, afin d'être plus proche de la réalité du management du canal.

Ces limites représentent autant de directions de recherche à explorer pour qui veut mieux comprendre l'apport des TSI au management des réseaux de points de vente et plus largement à celui du canal de distribution. Une « *question managériale qui est devenue d'autant plus importante que se développe l'adoption rapide des technologies de l'information et de la communication sous le couvert de la technologie internet* » (23).

Références

- (1) Kalika M. (2000), Le management est mort, vive le e-management !, *Revue Française de Gestion*, 129, Juillet-août, 68-74.
- (2) Dickey M. et Ives B. (2000), The impact of intranet technology on power in franchisee / franchisor relationships, *Information Systems Frontiers*, 2, 1, 99-114.
- (3) Sewell G. (1998), The discipline of teams: the control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance, *Administrative Science Quarterly*, 43, 2, 397-428.
- (4) Bourdiaux P. (1993), *Universalisme et contingence dans la conception du système de contrôle: le cas de la franchise*, Thèse de doctorat, Université de Montpellier.
- (5) Zuboff S. (1988), *In the Age of the Smart Machine: the Future of Work and Power*, New York: Basic Books.
- (6) Ward R., Wamsley G., Schroeder A. et Robins D.B. (2000), Network organizational development in the public sector : a case study of the Federal Emergency Management Administration, *Journal of the American Society for Information Science*, 51, 11, 1018-1032.
- (7) Wilson F. (1998), Cultural control within the virtual organization, *The Sociological Review*, 47, 4, 672-694.
- (8) Marx G.T et Sherizen S. (1986), Monitoring on the job: how to protect privacy as well as property, *Technology Review*, 8 (nov.-dec.), 63-72.
- (9) Wood A.M. (1998), Omniscient organizations and bodily observations: electronic surveillance in the workplace, *International Journal of Sociology and Social Policy*, 18, 5/6, 136-174.
- (10) Galbraith J. (1974), Organizational design: an information processing view, *Interfaces*, 4, 28-36.
- (11) Allam D. et Le Gall P. (1999), *La nature de la relation franchiseur-franchisé : évolution, perspectives et incidences stratégiques, économiques et juridiques*, Etude pour la Fédération Française de la Franchise, Paris.
- (12) Bentham J. (1791), *Panoptique* (traduction française de C. Laval), Mille et Une Nuits, Editions Arthème Fayard, Paris.
- (13) Manzano M. (2000), *Le développement de la coopération entre les institutions du canal de distribution : le cas de l'évolution de la relation entre les producteurs et les grands distributeurs français*, Thèse de doctorat, CNAM.

- (14) Thiétart R.A. (sous la direction de) [2003], *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, Paris, 2^{ème} édition.
- (15) Grunberg B.B. (1997), Intranets and Franchising, *Franchising World*, 29, may-june, 45.
- (16) Auteur
- (17) Auteur
- (18) Sia S.K., Tang M., Soh C. et Boh W.F. (2002), ERP systems as a technology of power: empowerment or panoptic control, *Database for Advances in Information Systems*, 33, 1, 23-37.
- (19) Dandeker C. (1990), *Surveillance, Power and Modernity: Bureaucracy and Discipline from 1700 to the Present Day*, New York: St Martin.
- (20) Isaac H. (2000), L'entreprise numérique, *Revue Française de Gestion*, 129 (Juillet-août), 75-79.
- (21) Brown J.R., Dev C.S. et Lee D.J. (2000), Managing marketing channel opportunism: the efficacy of alternative governance mechanisms, *Journal of Marketing*, 6, 2, 51-65.
- (22) Ghoshal S. et Moran P. (1996), Bad for practice: a critique of transaction cost theory, *Academy of Management Review*, 21, 1, 13-47.
- (23) Frazier G.L. (1999), Organizing and managing channels of distribution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 2, 226-240.

Annexe 1

Principales caractéristiques de l'échantillon

Variable		<i>n</i>	%
Taille du réseau	De 11 à 25 unités	18	4,2 %
	De 26 à 50 unités	70	16,4 %
	De 51 à 100 unités	119	27,8 %
	Plus de 100 unités	221	51,6 %
Ancienneté dans le réseau	Moins de 2 ans	53	12,4 %
	Entre 2 et 5 ans	144	33,6 %
	Entre 6 et 10 ans	97	22,7 %
	Entre 11 et 15 ans	69	16,1 %
	Entre 16 et 20 ans	47	11,0 %
	Entre 21 et 25 ans	7	1,6 %
	Plus de 25 ans	11	2,6 %
Point(s) de vente possédés	1 seul	285	66,6 %
	Au moins 2	143	33,4 %
Sexe	Homme	307	71,6 %
	Femme	121	28,4 %
Age	20 à 30 ans	23	5,4 %
	31 à 40 ans	120	28,0 %
	41 à 50 ans	165	38,6 %
	51 à 60 ans	107	25,9 %
	61 à 70 ans	13	3,0 %
Formation	Autodidacte	46	10,7 %
	BEP, CAP, BP	91	21,3 %
	Bac, Brevet Technicien	79	18,5 %
	Bac + 2/3	124	28,9 %
	Bac + 4/5	88	20,6 %

Annexe 2

Echelle de mesure de la dimension « panoptique électronique »

Echelle de Likert de 1 à 5 (« pas du tout d'accord », « plutôt pas d'accord », « moyennement d'accord », « plutôt d'accord », « tout à fait d'accord »).

Dans votre réseau, dites si vous êtes « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord » avec les affirmations suivantes concernant les Systèmes Informatiques qui relient franchiseur et franchisé :

- Les systèmes informatiques permettent au franchiseur d'obtenir une information précise sur la qualité du travail du franchisé
- Les systèmes informatiques permettent au franchiseur d'obtenir une information précise sur la quantité du travail du franchisé
- Les systèmes informatiques permettent au franchiseur d'obtenir une information rapide sur la qualité / quantité du travail du franchisé
- Les systèmes informatiques permettent au franchiseur d'identifier les problèmes ou les erreurs qui peuvent se produire dans l'activité du franchisé

- Les systèmes informatiques donnent au franchiseur une information détaillée sur la source de ces problèmes ou erreurs
- Le franchiseur est informé en permanence de la performance du franchisé via les systèmes informatiques
- Il est très facile pour le franchiseur d'accéder au système informatique du point de vente pour voir la performance du travail du franchisé

Notes

¹ Allam et Le Gall (1999) soulignent d'ailleurs cette faculté d'automatisation du contrôle par les TSI dans le cadre des stratégies de management des réseaux de points de vente franchisés français (11).

² La notion de système panoptique renvoie aux travaux du politologue et juriste anglais Jeremy Bentham (1791) [12]. Il propose le « Panopticon », un plan de prison qui représente l'architecture d'un système de discipline sociale pouvant être appliqué aussi bien aux prisons qu'aux asiles ou encore aux manufactures. Bien que les individus n'aient pas la possibilité de le vérifier, tout est organisé sur le plan architectural pour que chacun d'entre eux se sente sous surveillance permanente, produisant des comportements d'autodiscipline.

³ La moyenne pour les réseaux comprenant de 11 à 25 franchisés ne porte que sur 18 observations (sur un total de 428) et 5 réseaux (sur plus d'une trentaine).

⁴ La moyenne pour les franchisés de plus de 60 ans ne porte que sur 13 observations (sur un total de 428) et 5 réseaux (sur plus d'une trentaine).

⁵ Pour contourner ce phénomène, certains réseaux immobiliers ont mis en place un système de primes afin de rémunérer non seulement les ventes mais également les affaires apportées à l'agence et mises en ligne. Ce qui leur permet de mieux suivre l'activité du point de vente (ratio ventes / annonces).