

**LES RESEAUX MIXTES
FRANCHISE / SUCCURSALISME :
COMPLEMENTARITE OU ANTAGONISME ?**

Rapport destiné à la Fédération Française de la Franchise (FFF)

Juillet 1998

**sous la direction de Gérard CLIQUET
professeur à l'IGR-IAE**

Axes Gestion

Institut de Gestion de Rennes - 11 rue Jean Macé - BP 1997 - 35019 Rennes Cedex

Tél. (33) 2 99 84 78 34 - Fax (33) 2 99 84 78 00

E-Mail Secrétariat : *Dominique.Maraîne@univ-rennes1.fr*

**Contrat de recherche
CREREG-Fédération Française de la Franchise (FFF)**

**LES RESEAUX MIXTES
FRANCHISE / SUCCURSALISME :
COMPLEMENTARITE OU ANTAGONISME ?**

Rapport destiné à la Fédération Française de la Franchise (FFF)

Juillet 1998

**CREREG UMR CNRS 6585
sous la direction de Gérard CLIQUET
professeur à l'IGR-IAE de l'Université de Rennes 1**

LES AUTEURS

Cette recherche a été menée sous la responsabilité de Gérard CLIQUET, professeur à l'IGR-IAE (Institut de Gestion de Rennes - Institut d'Administration des Entreprises, membre du réseau des IAE) de l'Université de Rennes 1, par l'équipe composée de :

1. **Guy BASSET**, maître de conférences à l'IGR-IAE de l'Université de Rennes 1, membre du CERGOR (Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion des Organisations de Rennes)
2. **Walter BRIEC**, maître de conférences à l'IGR-IAE de l'Université de Rennes 1, membre du CREREG (Centre Rennais de Recherche en Economie et Gestion), UMR CNRS 6585
3. **Gérard CLIQUET**, professeur à l'IGR-IAE de l'Université de Rennes 1, directeur adjoint du CREREG, UMR CNRS 6585, pour les sciences de gestion, responsable de l'axe « Décisions et marchés », directeur du contrat FFF
4. **Jean-Philippe CROIZEAN**, maître de conférences à la Faculté de Sciences Economiques de l'Université de Rennes 1, membre du CREREG, UMR CNRS 6585
5. **Olivier DESOUBRY**, maître de conférences à l'Université de Haute-Bretagne (Rennes2)
6. **André FADY**, maître de conférences à l'IGR-IAE de l'Université de Rennes 1, CREREG, UMR CNRS 6585
7. **Michel FILY**, maître de conférences à l'IUT de Quimper de l'UBO (Université de Bretagne Occidentale)
8. **Franck LEBLANC-MARIDOR**, maître de conférences à l'IUT de Vannes de l'UBS (Université de Bretagne Sud)
9. **Marina JONCOUR**, maître de conférences à l'Université de Haute-Bretagne (Rennes2)
10. **Patrick REFFAIT**, maître de conférences à l'IGR-IAE de l'Université de Rennes 1, membre du CERGOR

FRANCHISE ET/OU SUCCURSALISME ?

Les réseaux mixtes : complémentarité ou antagonisme ?

Avant-propos

Introduction

1^{ère} partie : LES RESEAUX MIXTES : UNE REALITE QUI RESTE A EXPLORER

Chapitre 1 : LE CHOIX FRANCHISE/SUCCURSALISME DANS LA LITTERATURE

1.1. Les approches classiques du choix franchise/succursalisme

1.1.1. La gestion de portefeuille et le cycle de vie

1.1.2. Les structures de propriété

1.2. Le concept de réseau mixte ou de pluralité des formes dans les réseaux

1.2.1. Le triptyque prix-autorité-confiance

1.2.2. Le concept de pluralité des formes appliqué aux réseaux de points de vente

1.3. Une possible application de la théorie de l'écologie des populations

1.3.1. Le mouvement évolutionniste

1.3.2. Théorie évolutionniste et réseaux mixtes

Chapitre 2 : LA DEMARCHE D'EXPLORATION DE LA MIXITE DES RESEAUX

2.1. Description de la démarche générale

2.1.1. Le choix des secteurs et des entreprises

2.1.2. Le choix de la démarche méthodologique

2.2. Analyses de contenu et lexicographique

2.2.1. L'analyse de contenu

2.2.2. L'apport de l'analyse lexicographique

2.3. Analyses des couvertures territoriales et des performances des réseaux

2.3.1. Couverture territoriale et entropie relative

2.3.2. Définition des réseaux mixtes et mesure de leurs performances

2^{ème} partie : UN MODELE DE CHOIX D'UN RESEAU MIXTE

Chapitre 3 : LES RESEAUX MIXTES DANS TROIS SECTEURS

3.1. La pluralité des formes et les réseaux de l'hôtellerie-restauration

3.1.1. Le secteur de l'hôtellerie-restauration et ses réseaux

3.1.2. L'hôtellerie-restauration et les réseaux mixtes

3.2. La pluralité des formes et les réseaux de la boulangerie-viennoiserie-pâtisserie

3.2.1. Le secteur de la boulangerie-viennoiserie-pâtisserie et ses réseaux

3.2.2. La boulangerie-viennoiserie-pâtisserie et les réseaux mixtes

3.3. La pluralité des formes et les réseaux de la cosmétologie-beauté

3.3.1. Le secteur de la cosmétologie-beauté et ses réseaux

3.3.2. La cosmétologie-beauté et les réseaux mixtes

Chapitre 4 : DE L'INTERET DE LA PLURALITE DANS LES FORMES ORGANISATIONNELLES RETICULAIRES

4.1. L'intérêt stratégique et managérial des réseaux mixtes

4.1.1. Avantages et inconvénients de la pluralité des formes au sein des réseaux

4.1.2. Un modèle d'évolution du management des réseaux mixtes

4.2. Réseaux mixtes et maturité

4.2.1. Le cycle de vie des ensembles de points de vente

4.2.2. De la chaîne au réseau

4.3. Discussion des résultats

4.3.1. Les limites de la recherche

4.3.2. Les perspectives de recherches futures

Conclusion

Références

Annexes

ANNEXES

Annexe 1 : Le questionnaire

Annexe 2 : Le bilan des rendez-vous et entretiens

Annexe 3 : Bilan des sources de données

Annexe 4 : Résultats de l'analyse statistique textuelle

Annexe 5 : Les chaînes de fast food américaines

Annexe 6 : Résultats de la méthodes DEA concernant l'efficacité des réseaux

FIGURES

Figure 1 : Le modèle de management dans les chaînes de restaurants (Bradach 1998)

Figure 2 : Couverture territoriale Akéna

Figure 3 : Couverture territoriale Campanile

Figure 4 : Couverture territoriale Ibis

Figure 5 : Modèle d'évolution des formes organisationnelles des réseaux hôteliers

Figure 6 : Couverture territoriale La Fromenterie

Figure 7 : Couverture territoriale Moly

Figure 8 : Modèle d'évolution des formes organisationnelles des réseaux de boulangerie

Figure 9 : Couverture territoriale Yves Rocher

Figure 10 : Modèle d'évolution des formes organisationnelles des réseaux de cosmétologie

Figure 11 : Modèle d'évolution des formes d'organisation des réseaux de points de vente

Figure 12 : Mesure de l'efficacité technique par la méthode DEA

Figure 13 : Taille et scores d'efficacité

Figure 14 : Superposition des scores d'efficacité et de la taille des réseaux

Figure 15 : Répartition des gaspillages de ressources en fonction du degré de mixité

TABLEAUX

Tableau 1 : Couverture territoriale d'un réseau global de cosmétologie-beauté

Tableau 2 : Couverture territoriale de la partie franchisée du réseau

Tableau 3 : Couverture territoriale de la partie en succursalisme du réseau

Tableau 4 : Couverture territoriale mesurée par l'entropie d'un premier réseau en hôtellerie-restauration

Tableau 5 : Couverture territoriale mesurée par l'entropie d'un deuxième réseau en hôtellerie-restauration

Tableau 6 : La structure statutaire des réseaux mixtes choisis pour l'enquête

Tableau 7 : Données sur les réseaux hôteliers choisis pour appliquer la méthode DEA

Tableau 8 : Structure statutaire des réseaux hôteliers choisis pour l'enquête (en France)

Tableau 9 : Avantages et inconvénients des réseaux hôteliers mixtes

Tableau 10 : Avantages et inconvénients des réseaux hôteliers à dominante franchise

Tableau 11 : Avantages et inconvénients des réseaux hôteliers à dominante succursaliste

Tableau 12 : Structure statutaire des réseaux de boulangerie implantés en France et choisis pour l'enquête

Tableau 13 : Avantages et inconvénients des réseaux mixtes de boulangerie

Tableau 14 : Avantages et inconvénients des réseaux de boulangerie à dominante franchise

Tableau 15 : Avantages et inconvénients des réseaux de boulangerie à dominante succursaliste

Tableau 16 : La structure statutaire des réseaux de cosmétologie choisis pour l'enquête

Tableau 17 : Avantages et inconvénients des réseaux mixtes de cosmétologie

Tableau 18 : Avantages et inconvénients des réseaux de cosmétologie à dominante franchise

Tableau 19 : Avantages et inconvénients des réseaux de cosmétologie à dominante succursaliste

Tableau 20 : Les réseaux de cosmétologie en fonction des éléments structurants du secteur

Tableau 21 : Avantages et inconvénients des réseaux mixtes

Tableau 22 : Les 25 premières chaînes de fast food américaines (tiré d'un tableau publié par J. Brach in *Franchise Organization*, Free Press 1998, et complété par les pourcentages)

Tableau 23 : Une étude de réseaux sur le secteur de l'hôtellerie

Tableau 24 : Les Scores d'efficacité

Tableau 25 : Le degré de mixité des chaînes

Tableau 26 : Groupes mixtes et franchisés

AVANT-PROPOS

Les auteurs de cette recherche, par l'intermédiaire du directeur de l'équipe, le professeur Gérard Cliquet, tiennent à remercier tout particulièrement :

- Mme Chantal Zimmer, déléguée générale de la FFF
- M. Claude Nègre, responsable du comité scientifique de la FFF
- le comité scientifique de la FFF

de leur avoir confié ce travail ainsi que les responsables d'entreprises qui ont accepté de les recevoir et de leur consacrer un peu de temps :

1. M. J-M. Boisserand, Yves Rocher
2. M. D. Gros, Sphère International
3. M. C. Tachon, Sphère International
4. M. B. Charbonnier, Choice Hotels
5. M. P. Normand, Accor
6. M. M. Lafourcade, Galaxie SA
7. Mme Steward, Bodyshop
8. M. A. Amand, CRTC JF Lazartigue SA
9. M. J. Forest, Groupe Envergure
10. M. G. Douillard, Hôtels et Compagnie
11. M. J-M. Fontaine, Akéna
12. M. S. Canet, Laboratoires Simone Mahler
13. Mme M. Pommier, SARL L'Onglerie
14. M. C. Drillien, SARL Voldrick
15. Mme Proust, Norgil
16. Mme M. Torrès, La Fromenterie SA
17. M. M. Macquet, Les Trois Brioches
18. M. P. Moncouet, Moly SA
19. M. Depreay, Holding Point Chaud
20. M. A. Barreteau, Monts Fournil SA
21. M. Séguy, SARL HFS
22. Mme P. Piacentille, La Française des Pains
23. M. Chaize, Groupe Le Duff

FRANCHISE ET/OU SUCCURSALISME ?

Les réseaux mixtes. Complémentarité ou antagonisme ?

Introduction

Bien peu de choses ont été écrites sur les entreprises organisées en réseau. Or elles représentent aujourd'hui une part très importante de l'activité des grands pays industrialisés : aux Etats-Unis, par exemple, 40% des ventes du commerce de détail passaient par les réseaux au début des années 90 et ce chiffre dépassera les 50% autour de l'an 2000 (Bradach 1998).

Mieux connaître et mieux apprécier la structure des réseaux de points de vente semblent donc représenter un enjeu important. Un récent rapport sur les faillites de franchises au Royaume-Uni (Price 1996) montre combien les échecs sont nombreux surtout depuis les années 90, et différents suivant les secteurs même si les chiffres sont souvent d'une fiabilité douteuse faute de bases de données de qualité.

Bien qu'encore peu étudiés, les réseaux mixtes franchise/succursalisme, semblent présenter une supériorité déjà constatée dans le secteur de la restauration rapide aux Etats-Unis (Bradach 1997 ; 1998). Il s'agit en quelque sorte de substituer le « **make and buy** » (Anderson et Weitz 1986) au « **make or buy** » de la théorie des coûts de transaction de Williamson (1975).

Une chose est sûre : la réalité montre une nette tendance des réseaux à adopter la pluralité des formes organisationnelles, autrement dit la présence simultanée, au sein d'un même réseau, de points de vente en franchise et de points de vente en succursalisme (succursales ou filiales), donc appartenant en propre à l'opérateur du réseau.

Le travail de recherche qui est à la base de ce rapport s'inscrit dans une démarche exploratoire qui vise non pas à exploiter en très grande profondeur quelques réseaux d'un secteur donné, comme l'a si bien fait Bradach (1997 ; 1998), mais à élargir l'analyse à trois secteurs suffisamment différents pour tenter d'en tirer un modèle généralisable. Ce travail de généralisation ne sera pas effectué au sens statistique du terme, étant donné la démarche retenue de type exploratoire mais le modèle sera proposé. L'essentiel du travail a constitué à mettre en lumière, dans chaque secteur, les concepts impliqués dans l'évolution des réseaux de points de vente vers la pluralité des formes organisationnelles. Nous utiliserons indifféremment les termes de réseau et de chaîne et tenterons dans le dernier chapitre de lier chacun de ces concepts aux formes organisationnelles étudiées.

La première partie s'attachera d'une part à l'examen détaillé de l'état de l'art en matière de choix franchise/succursalisme (chapitre 1) et d'autre part à décrire la démarche méthodologique retenue pour cette recherche (chapitre 2).

La deuxième partie permettra d'abord une analyse approfondie et sectorielle des informations collectées, tant par les entretiens que grâce aux questionnaires et aux données que certains entreprises ont bien voulu nous procurer, débouchant sur un modèle d'évolution des formes organisationnelles (chapitre 3), puis l'exposé de conclusions, d'implications stratégiques, d'hypothèses pour des recherches futures et des limites de ce travail (chapitre 4).

1^{ère} partie :

LES RESEAUX MIXTES : UNE REALITE QUI RESTE A EXPLORER

Cette première partie vise dans un premier temps à montrer d'une part la carence générale des recherches concernant la problématique des réseaux mixtes, et d'autre part la richesse d'une recherche récente qui présente des caractéristiques différentes de celles de notre approche mais qui démontre des qualités remarquables et des résultats très intéressants à défaut d'être significatifs. L'objet du chapitre 1 sera donc de synthétiser les principaux travaux publiés dans la littérature depuis environ trente ans.

Nous décrirons, dans un deuxième temps, la démarche méthodologique choisie en accord avec la Fédération Française de la Franchise afin de montrer les éventuels avantages, mais aussi les inconvénients des réseaux mixtes de points de vente. Le chapitre 2 détaillera donc tous les segments méthodologiques qui ont permis de collecter les résultats présentés dans la 2^{ème} partie.

Chapitre 1 : LE CHOIX FRANCHISE/SUCCURSALISME DANS LA LITTÉRATURE

Bien avant qu'apparaisse la problématique théorique des réseaux mixtes, le problème de la pluralité des formes statutaires au sein des réseaux de points de vente était traité :

- soit en termes de franche opposition entre la franchise et le succursalisme, définis comme deux philosophies managériales différentes voire conflictuelles quand elles se côtoient ;
- soit en termes de choix provisoire pour l'une ou l'autre, sachant qu'on a aussi bien prôné, et mis en œuvre, le retour au succursalisme que le retour au « tout franchisé ».

Il s'agit à présent d'examiner successivement les différentes approches de la problématique franchise/succursalisme telles qu'elles sont apparues dans la littérature :

- les approches classiques, de type dichotomique pour ne pas dire manichéen, opposant les tenants farouches de la franchise aux inconditionnels du succursalisme, même si des renversements ont pu être constatés : c'est l'**antagonisme** ;
- les approches introduisant le concept de pluralité des formes au sein d'un même réseau mixant systèmes de franchise et de succursalisme : c'est la **complémentarité**.

Nous finirons par l'exposé des travaux récents de Bradach (1997 ; 1998) et d'une théorie liée à l'**évolutionnisme** et suggérant la nécessité pour les organisations, comme pour les espèces, de s'adapter à l'environnement.

1.1. Les approches classiques du choix franchise/succursalisme

De nombreux travaux ont été publiés concernant les raisons qui incitent les entreprises à développer leur réseau de distribution à l'aide d'un système de franchise. Beaucoup de ces travaux ont mis en avant les objectifs pour les franchisés ; ces travaux sont généralement fondés sur la théorie de la firme : économie des coûts de transaction (Williamson 1985 ; Rubin 1978) ou théorie de l'agence (Carney et Gedajlovic 1991 ; Allix-Desfauteaux 1992). Les objectifs des franchiseurs ont également été développés (Rubin 1978 ; Mathewson et Winter 1985 ; Lal 1990 ; Bhattacharyya et Lafontaine 1992b) mais sans réelle perspective dynamique liée à la combinaison des systèmes de franchise et de possession en propre (Bergen, Dutta et Walker 1992). On a même eu longtemps tendance à opposer franchise et succursalisme (Anderson 1984).

Deux travaux ont particulièrement retenu l'attention et seront développés dans les paragraphes suivants, car d'une part ils ont servi à la construction de la démarche méthodologique exposée dans le deuxième chapitre de ce rapport, et d'autre part ils ont permis la compréhension des premiers entretiens. Ces textes concernent :

- 1) l'approche par la gestion de portefeuille et le cycle de vie reposant sur la croissance et la performance des systèmes de franchise (Anderson 1984)
- 2) l'approche fondée sur les structures de propriété (Lafontaine et Kaufmann 1994)

1.1.1. La gestion de portefeuille et le cycle de vie

Travaillant sur leur croissance et leur performance, Anderson (1984) propose de considérer les systèmes de franchise de deux manières : soit comme des **portefeuilles d'unités opéra-**

tionnelles (Markland et Furst 1974), les points de vente, soit à travers le développement de leur cycle de vie (Oxenfeldt et Kelly 1968-69 ; Crandall 1970 ; Hunt 1977 ; Lillis et al. 1976).

Le concept de **portefeuille de points de vente** tend à expliquer que, dans de nombreux systèmes de franchise, le franchiseur soit parvenu à racheter les points de vente les plus rentables en laissant les autres en franchise (Hunt 1973 ; Caves et Murphy 1976). On a même pu démontrer la supériorité de la **master-franchise** sur la franchise individuelle dans la mesure où elle met mieux en lumière les opportunités de rachat (Zeller et al. 1980).

Le concept de **cycle de vie** appliqué à la franchise permet d'étaler dans le temps, plus que dans l'espace comme dans le concept de portefeuille, le processus précédent : un système de franchise est mis en place en premier lieu afin de pénétrer un marché aussi largement et rapidement que possible ; une fois le taux de couverture du marché atteint, l'accent est davantage mis sur l'appropriation du réseau par le franchiseur qui espère ainsi accroître l'efficacité opérationnelle autrement dit le profit et la maîtrise managériale du système (Oxenfeldt et Kelly 1968-69). Cette hypothèse a pu être vérifiée, concernant l'évolution des systèmes de franchise, dans les années 60 et 70 aux Etats-Unis dans les secteurs de la restauration rapide, de l'épicerie de proximité et des laveries automatiques (Hunt 1973 ; Lillis et al. 1976). Par contre, l'amélioration des résultats a été contestée par Wattel (1968) et par Rubin (1978). Shelton (1967) a montré dans le secteur de la restauration aux Etats-Unis que les franchisés étaient plus sensibles à l'utilisation quotidienne des ressources, des coûts et des conditions spécifiques du marché local et surtout plus performants que les gérants de succursales même quand ceux-ci étaient intéressés aux résultats. Anderson (1984), testant chacune de ces hypothèses, n'a pu les vérifier pour l'ensemble des secteurs. Plus récemment, Manolis, Dahlstrom et Nygaard (1995) ont tenté d'expliquer, à partir de données secondaires et en s'appuyant à la fois sur la **théorie de l'agence** et sur la **théorie des coûts de transaction**, le **retour au succursalisme**. Ils montrent ainsi que ce retour est causé surtout par la **violation des standards de qualité** : en effet, si le coût de maintien de ces standards devient trop élevé avec certains franchisés, alors le franchiseur dénonce le contrat ou ne le renouvelle pas, puis rachète le point de vente. Caves et Murphy (1976) avaient montré que des secteurs comme la restauration, l'hôtellerie ou la location de véhicules étaient plus enclins à la non-répétition de l'achat de la part du client pour manque de maîtrise du concept. La franchise, selon ces auteurs, est davantage recommandée dans les secteurs où l'achat répété est plus fréquent comme les grands magasins, les vêtements ou le sport. Manolis, Dahlstrom et Nygaard (1995) affirment aussi qu'une faible croissance favorise plutôt le succursalisme alors que les agents préfèrent la franchise en cas de croissance forte.

1.1.2. Les structures de propriété

Si on s'intéresse aux **structures de propriété**, deux grands types de raisons, conduisant à franchiser un ou plusieurs points de vente, peuvent être dégagés des travaux théoriques et empiriques sur le sujet : les **contraintes de ressources** d'une part et les **incitations** ou perspectives en termes d'objectifs d'autre part (Lafontaine et Kaufmann 1994).

Les contraintes de ressources reposent sur l'hypothèse selon laquelle le commerçant au sens large a une préférence pour la propriété de son point de vente et donc de son réseau. En conséquence, quand ce commerçant, fort d'une nouvelle formule de vente ou d'un nouveau service, ne peut s'offrir en propre ce réseau dans des délais compatibles avec sa stratégie de couverture du marché, il le franchise. La **vitesse de localisation** est donc une des clés de sa

réussite car génératrice de développement (Lafontaine 1992b). La franchise permet cette rapidité tout en apportant les capitaux financiers (droit d'entrée, redevances et investissement) et humains (capacités managériales) (Oxenfeldt et Kelly 1968-69), et la connaissance des marchés locaux (Minkler 1990). Rubin (1978) conteste le choix de la franchise pour des raisons financières, ce qui revient à partager le capital avec des franchisés, prétendant que l'appel à des investisseurs est moins risqué. A cela, Lafontaine (1992b) répond que la franchise constitue une source de capitaux moins coûteuse car des investisseurs peuvent exiger des profits supérieurs à ceux attendus par les franchisés dans leur propre point de vente, et peuvent créer des problèmes au sein du conseil d'administration (Lafontaine et Kaufmann 1994). Enfin, la rareté des capitaux financiers peut aussi inciter à opter pour un système de franchise parfois plus coûteux.

Dans certains cas, une entreprise peut se transformer en franchiseur en franchisant tout ou partie d'un réseau jusque là en propre, comme cela a été constaté en Italie (Baroncelli et Manaresi 1996). Ce désinvestissement peut être un moyen de relancer ou de développer une affaire en accélérant la vitesse d'implantation afin d'obtenir une position concurrentielle plus avantageuse.

A mesure que le système de franchise s'approche de la **maturité**, les contraintes de capitaux financiers et humains tendent à se détendre et le succursalisme reprend le dessus (Oxenfeldt et Kelly 1968-69) car : 1) le franchiseur, ayant moins de contraintes financières, cherche le profit maximum par contrôle des éléments du réseau les plus rentables financièrement, les franchisés, parfois éloignées du siège, assurant une bonne couverture territoriale à moindres frais ; 2) le franchiseur a à sa disposition davantage d'informations sur les sites ; 3) le talent managérial du franchiseur augmente avec l'incorporation dans sa propre société des meilleurs points de vente et attire ainsi les meilleurs franchisés, d'où une fois à maturité d'après renégociations des contrats de franchise. On distingue ainsi le comportement opportuniste du franchiseur, cherchant à racheter systématiquement les franchisés les plus rentables, du comportement plus responsable visant à améliorer le management du réseau en même temps que les performances des franchisés : par exemple le rachat des meilleurs points de vente franchisés situés en centres commerciaux afin de mieux cerner les besoins spécifiques de ce type de site (Dant et al. 1992) ce qui profite aussi aux franchisés dans la même situation. Par contre, les comportements opportunistes risquent d'altérer la qualité managériale du système de franchise en détériorant le climat psychologique et la solidarité franchiseur/franchisés (Strutton, Pelton et Lumpkin 1995).

En ce qui concerne les **incitations liées à des objectifs**, l'intérêt de la franchise repose sur la **théorie des coûts de transaction** et la **théorie de l'agence** (Rubin 1978 ; Mathewson et Winter 1985 ; Williamson 1985) qui montrent aussi bien la **stimulation du franchisé** que le **partage du profit** entre le franchisé et le franchiseur. Le franchisé est incité par les termes du contrat à bien manager son point de vente (Caves and Murphy 1976 ; Mathewson and Winter 1985 ; Brickley and Dark 1987 ; Norton 1988b ; Lafontaine 1992b ; Sen 1993) en même temps que le franchiseur reçoit le droit d'entrée et les redevances (Rubin 1978 ; Muris 1981 ; Blair et Kaserman 1982 ; Mathewson et Winter 1985 ; Lal 1990).

De telles incitations montrent que la franchise, grâce à la satisfaction simultanée des franchisés et du franchiseur, peut être un système plus efficace que le contrôle interne classique. La construction du réseau de points de vente tendrait alors vers un système de franchise totale après avoir ouvert quelques points de vente en propre lors du lancement de la chaîne (Martin

1988). Ces premiers points de vente sont eux aussi mis en franchise au bout d'un certain temps.

Lafontaine et Kaufmann (1994) montrent sur 130 chaînes que la franchise est le mode privilégié de management des réseaux confirmant la suprématie de ce mode d'organisation et donc de l'orientation « incitations » sur la possession en propre des points de vente et donc la contrainte de ressources tout en soulignant le souhait de gérer en direct au moins quelques points de vente. Elle précise aussi que la franchise, **contrat d'adhésion** surtout quand le système est ancien et le concept solide, voit **droits d'entrée** et **redevances** évoluer durant le cycle de vie sous l'effet de la valeur de la marque (franchise de produit) ou de l'enseigne (franchise de distribution) où le point de vente est le produit (Dicke 1992). Selon la solution de Stackelberg en théorie des jeux, plus la valeur de la marque ou de l'enseigne est forte, plus les redevances sont élevées et plus les droits d'entrée sont faibles et inversement (Charnes, Huang et Mahajan 1995).

L'approche par les contraintes de ressources aboutit à la propriété du réseau quand celle par les incitations prône le système de franchise. La problématique franchise/succursalisme a donc longtemps été considérée dans une logique de substitution et même d'antagonisme. Cette problématique va peu à peu s'orienter vers la complémentarité.

1.2. Le concept de réseau mixte ou de pluralité des formes dans les réseaux

On a pu voir peu à peu se former des réseaux de points de vente mixant des unités en propre et des franchisés. Les premières explications de la constitution de ces réseaux mixtes sont relativement sommaires : c'est par exemple Rubin (1990) qui montre que la franchise est plutôt réservée aux magasins éloignés ou en grappes et le succursalisme aux magasins proches. Cette stratégie, fréquente aux Etats-Unis, existe parfois aussi en France. Mais, comme on le verra plus loin, ce genre d'explication reste très insuffisant pour aborder la complexité du phénomène de mixité statutaire des réseaux. Des chercheurs de Harvard vont alors proposer successivement une approche par le triptyque prix-autorité-confiance (Bradach et Eccles 1989), puis par celle de la pluralité des formes organisationnelles (Bradach 1997 ; 1998).

1.2.1. Le triptyque prix-autorité-confiance

L'idée de diversifier les formes organisationnelles au sein des firmes a été traitée au travers du concept économique d'**intégration limitée** fondé sur la combinaison des trois mécanismes de contrôle que sont le **prix**, l'**autorité** et la **confiance**. Bradach et Eccles (1989) ont montré non seulement que la coexistence au sein d'une même entreprise de deux formes d'organisation, la franchise et le succursalisme, était liée à une meilleure opportunité suivant les cas, mais aussi qu'elle influençait positivement le management général de la chaîne. En particulier, **la possession de points de vente augmente la crédibilité opérationnelle** de la chaîne alors que la franchise est à la fois source de créativité et moyen de contrôle sur les décisions qui sinon resteraient incontestées (Dant et al. 1992).

Bradach et Eccles (1989) ont critiqué l'approche trop dichotomique car trop mutuellement exclusive issue de la fameuse **bipolarité marché/hiérarchie** de Coase (1937). En effet, on a ainsi justifié l'existence de la firme quand les **coûts de transaction** nécessaires pour négocier les prix et conclure les contrats deviennent trop importants et obligent à un arrangement de

type institutionnel afin d'être plus efficient (Williamson 1975). Mais de nombreuses formes, qualifiées par les auteurs de **plurales**, ont vu le jour, et leur justification par le diptyque marché/hiérarchie s'avère difficile et incomplet ; il s'agit, entre autres choses, d'arrangements coopératifs, de contrats de type relationnel, de joint ventures, de quasi-firmes, de coalitions globales et de réseaux dynamiques. En fait, dans un nombre grandissant de structures organisationnelles, d'une part on retrouve des éléments appartenant à la fois au marché et à la hiérarchie imbriqués les uns dans les autres, et d'autre part les transactions ne s'expliquent pas simplement par le marché ou par la hiérarchie car elles sont aussi littéralement enchâssées dans un cadre social fondé sur la confiance. De là vient la nécessité de décomposer les transactions en fonction des trois mécanismes de contrôle que sont le prix, l'autorité et la confiance, ceux-ci étant souvent combinés soit deux à deux, soit tous les trois ensemble. Par exemple, et le fait n'est pas récent dans l'histoire du management, l'apparition dans la firme multidivisionnelle moderne des centres de profits et des prix de transfert représente l'introduction de caractéristiques du marché dans la hiérarchie, autrement dit la firme. A l'inverse, on remarque que la présence d'un système de contrôle de qualité, l'adhésion à une charte, quand ce n'est pas un droit de regard sur les comptes du fournisseur, dans la mise en œuvre du juste-à-temps, constituent des interférences de l'autorité dans les mécanismes de marché. Ces interférences perdurent dans la mesure où les partenaires y trouvent leur compte, sachant que la répétition des transactions fonde la stabilité des relations : c'est la stratégie du prêté pour un rendu dans la théorie des jeux (Axelrod 1980). Mais cette explication de la coopération repose sur l'existence d'attentes partagées concernant l'avenir. Rien n'est dit sur la manière dont les relations s'établissent et la confiance se développe.

Dans la vie économique, les **relations** et la **confiance** reposent sur des normes sociales fondées soit sur des relations personnelles, soit sur le développement de clans au sein des organisations pour assurer la cohérence des buts recherchés et diminuer le risque de comportements de type passager clandestin. Des relations personnelles produisent de la confiance et l'importance, pour le succès des affaires, des réseaux de relations n'est plus à souligner. Cette confiance transforme parfois des relations fondées sur le prix, autrement dit les mécanismes de marché, ou (/et) l'autorité, caractéristique des organisations hiérarchiques, en arrangements informels. Par contre, si prix ou autorité peuvent jouer seuls, tel n'est pas le cas de la confiance qui se trouve toujours combinée soit avec des mécanismes de marché, soit avec des structures organisationnelles, soit avec les deux à la fois. Concernant le mécanisme de contrôle qui lie prix et confiance, on a pu constater que la dépendance mutuelle entre les partenaires conduisait à développer la confiance là où, si on compare la situation avec un monopole bilatéral, Williamson (1985) et la théorie des coûts de transaction ne voient que comportements opportunistes. La composante émotionnelle de la confiance peut alors aider dans la compréhension des trahisons et des représailles.

Appliquée à l'organisation réticulaire, on peut dire qu'un réseau mixte est une forme organisationnelle qui couple un mécanisme hybride prix/autorité, classique en matière de franchise, et un mécanisme strictement hiérarchique donc lié à l'autorité seule. En fait, dans la partie du réseau possédée en propre, on introduit souvent des centres de profit et des programmes d'incitations qui constituent autant d'éléments liés au mécanisme du marché. Par ailleurs, concernant la partie franchisée du réseau, on constate que le franchisé est loin d'être l'entrepreneur indépendant qu'on se plaît parfois à décrire : une autorité hiérarchique, introduite contractuellement dans la relation à long terme avec le franchiseur, impose ses vues concernant un certain nombre des activités du franchisé. La **théorie de l'agence** considère en

effet que le franchisé est le demandeur résiduel du flux de revenu (en termes de chiffre d'affaires et de profit).

1.2.2. Le concept de pluralité des formes appliqué aux réseaux de points de vente

Les thèses classiques de la franchise et du succursalisme n'expliquent donc finalement qu'une faible part de la variation des formes d'organisation. C'est vrai de celle conduisant à justifier la possession en propre en fonction du désir de récupérer l'ensemble du flux de profit malgré la nécessité de tutorer les managers. C'est vrai aussi de celle justifiant la franchise par son efficacité due à l'implication plus grande du franchisé qui s'engage financièrement même s'il doit être tutoré pour éviter le mauvais choix de site ou la dégradation de l'image de marque. L'explication du choix de la franchise par le besoin financier lors de la création du réseau n'est pas non plus suffisante, d'une part parce que réglementairement elle ne peut plus être mise en œuvre (Loi Doubin), et d'autre part parce qu'un certain nombre de franchiseurs continuent de franchiser bien au-delà de la phase de lancement du réseau sans parler du coût issu de la recherche de capital par prospection des franchisés potentiels (Rubin 1978).

Bradach et Eccles (1989) affirment que **trois erreurs de conception** liées entre elles empêchent de comprendre la structure organisationnelle des réseaux de franchise :

- 1) pour chaque site, une forme est supérieure à l'autre ;
- 2) les franchiseurs sélectionnent un site, décident du mécanisme de contrôle (marché ou hiérarchie) et trouvent rapidement le manager ou le propriétaire, futur franchisé ;
- 3) le mécanisme de contrôle est spécifique à la transaction.

En lieu et place de cette approche mécaniste, fondée sur ce que les auteurs considèrent comme des erreurs, ils posent l'hypothèse que tout mécanisme fonctionne quel que soit le cas et que le choix de ce mécanisme est principalement fonction de **fantaisies circonstancielles**. Concrètement, concernant un nouveau site, les questions vont se poser de savoir qui a l'argent nécessaire (le franchiseur ou un éventuel franchisé), si un manager qualifié est disponible, etc.... A l'inverse, considérer le choix du mécanisme de contrôle comme quasi-automatique pour un site donné révèle bien peu de choses sur les dynamiques en jeu dans de telles structures. Finalement, **la proportion de points de vente franchisés et possédés relève plus de micro-décisions** qui peuvent présenter une idiosyncrasie, **et d'objectifs stratégiques au niveau global** orientés au moins partiellement par la reconnaissance des managers de la firme ; ainsi le contrôle qu'on peut exercer sur ces formes plures ne peut être qu'indirect. Cette apparente recherche d'optimisation entre franchise et propriété au sein des chaînes de points de vente concernant aussi bien les opérations de la firme que ses relations et ses stratégies, n'est en fait que l'aboutissement d'un **long processus de tâtonnement** (Mintzberg 1987).

Ainsi les franchisés peuvent être plus motivés pour trouver des procédures opérationnelles efficaces qui pourront être ensuite utilisées par les succursales, de même que ces dernières peuvent fournir des informations permettant au franchiseur de négocier avec les franchisés et de les ... contrôler efficacement. De plus, les frontières entre ces mécanismes de contrôle sont floues car le taux de changement franchise/succursalisme a été évalué aux Etats-Unis à environ 10% (Walker et Cross 1988) sans parler des **franchisés qui possèdent plusieurs points de vente** qu'ils confient à des managers salariés mêlant ainsi hiérarchie et marché.

Cette approche de la combinaison franchise/propriété doit donc se faire d'une part à travers l'évolution dans le temps et d'autre part en essayant d'y intégrer l'imbrication des méca-

nismes de contrôle et le concept de confiance. Concernant la démarche nécessairement longitudinale, si on s'intéresse par exemple aux incitations, on ne sera pas surpris de constater une réelle évolution tout au long du cycle de vie. En effet, Lillis, Narayana et Gilman (1976) ont montré depuis longtemps que les avantages bien connus de la franchise liés à la disponibilité des capitaux, au partage du risque, à la vitesse de pénétration du marché et dans une moindre mesure à la motivation des franchisés diminuaient à mesure que le système de franchise en question se rapprochait de la fin de sa phase de maturité. Le management d'un réseau de points de vente devra alors tenir compte d'une part des bénéfices attendus de sa pleine propriété et d'autre part des effets managériaux liés au système de franchise.

Au-delà des fantaisies circonstancielles et du cycle de vie, le **management d'un réseau de points de vente** consiste en fait à relever **quatre défis fondamentaux** tels qu'ils ont été définis dans le domaine de la restauration rapide aux Etats-Unis très récemment (Bradach 1998) :

1. le développement par ajout de nouveaux points de vente ;
2. le respect de l'uniformité du concept ;
3. la réactivité face aux conditions locales ;
4. l'adaptation globale du système pour innover face à la pression de la concurrence ;

sachant que **trois facteurs** influent sur ces défis :

1. la stratégie de la chaîne en termes de développement et d'adaptation ;
2. la taille de la chaîne qui correspond plus ou moins au stade de son cycle de vie ;
3. la dynamique concurrentielle du secteur.

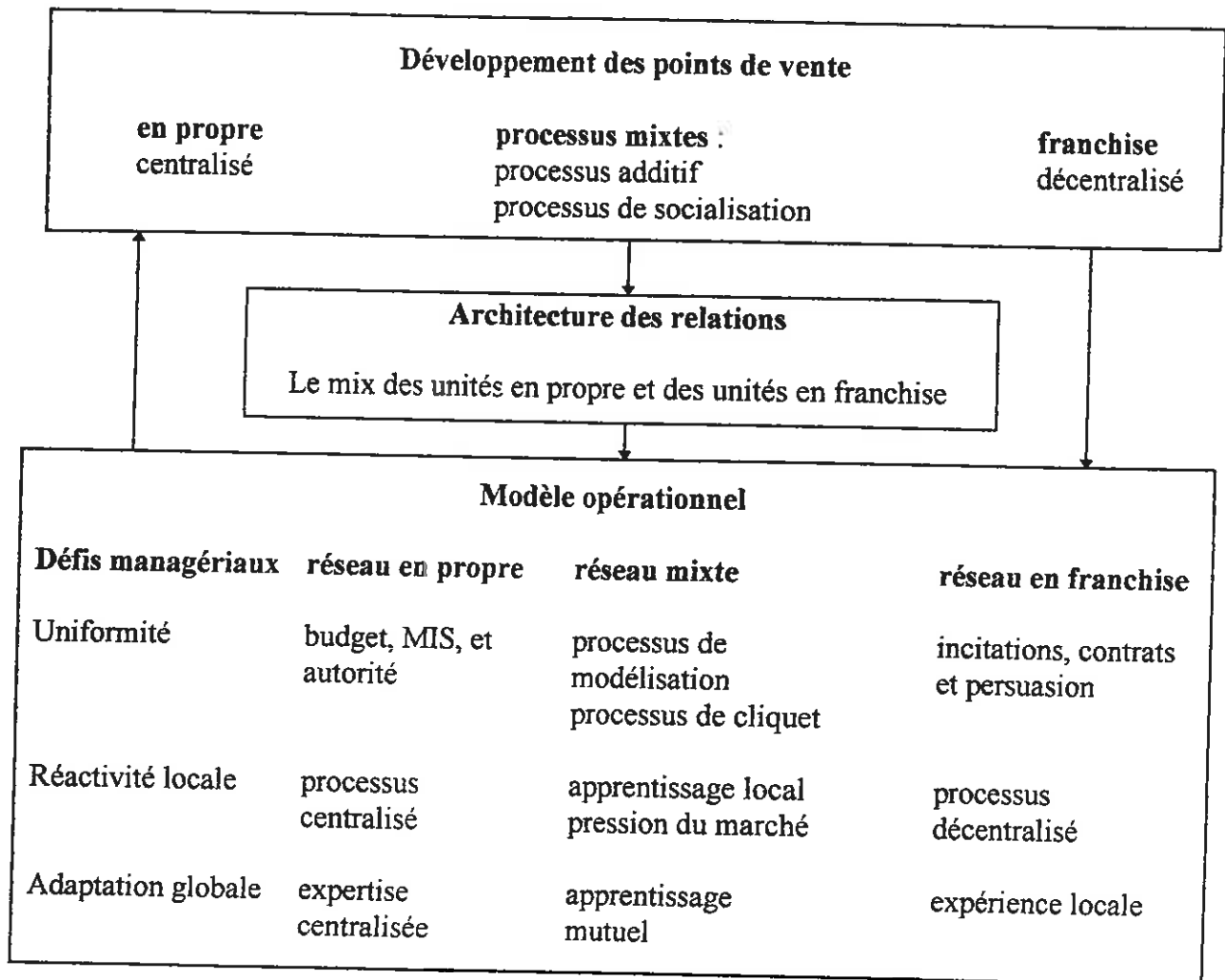
Les trois derniers défis croissent en importance à mesure que le réseau parvient à maturité alors que le premier (développement par ajout de nouveaux points de vente) concerne évidemment davantage la phase de développement. L'auteur tire de ses travaux sur les chaînes de restauration rapide le modèle de la figure 1.

On retrouve, dans ce modèle, les quatre défis à commencer, dans le cadre supérieur, par le **développement par ajout d'unités** qui peut être réalisé de manière centralisée en propre, de manière décentralisée par la franchise, mais aussi à travers deux processus dans un réseau mixte, à savoir :

- ⇒ un **processus additif** car Bradach considère que la pluralité statutaire permet un développement plus rapide en ce sens que d'une part la présence d'unités en propre attirent de nouveaux franchisés car le franchiseur montre ainsi non seulement son savoir-faire mais aussi son engagement personnel dans le réseau, et d'autre part un franchisé peut lui-même créer des unités en propre ;
- ⇒ un **processus de socialisation** dans la mesure où le personnel du franchiseur peut devenir lui-même source de nouveaux franchisés et accroît ainsi la disponibilité en matière de ressource humaine.

Les trois autres défis sont regroupés dans le cadre inférieur. L'**uniformité** se maintient au sein du réseau soit par des moyens budgétaires, informationnels et autoritaires dans les succursales, soit par des incitations, des contrats et beaucoup de persuasion chez les franchisés. Par contre, les réseaux mixtes bénéficient d'une part d'un processus de modélisation car les franchisés qui possèdent des unités en propre ont tendance à reproduire le modèle du franchiseur, tête de réseau, et d'autre part d'un effet de cliquet dans la mesure où chaque statut sert de repère pour l'autre et toute performance de l'un incite l'autre à le suivre. La **réactivité locale** est plus efficace chez les franchisés que dans les succursales ce qui constitue pour celles-ci une bonne incitation au sein d'un réseau mixte, mettant ainsi en œuvre un véritable

processus d'apprentissage local face à la pression du marché. Enfin, l'adaptation globale du système, très liée à la maturité du réseau, nécessite la génération de nouvelles idées qu'il convient de tester, de sélectionner et de mettre en œuvre. Le processus d'apprentissage mutuel développé dans les réseaux mixtes semble plus efficace.



NB : MIS = Management Information System

Figure 1 : Le modèle de management dans les chaînes de restaurants (Bradach 1998)

Face à des défis différents qui attendent les réseaux de points de vente à chaque phase de leur cycle de vie, les approches traditionnelles de retour à la franchise ou au succursalisme et les théories désormais classiques liées aux coûts de transaction ou à l'agence ne suffisent plus à expliquer l'évolution actuelle de ces réseaux.

1.3. Une possible application de la théorie de l'écologie des populations

La théorie de l'écologie des populations s'inscrit dans le mouvement évolutionniste. Cette théorie est actuellement appliquée aux organisations humaines après avoir été mise en œuvre sur les organismes vivants.

1.3.1. Le mouvement évolutionniste

L'évolutionnisme philosophique, tel que défini au siècle dernier par Spencer, repose sur l'idée que seuls survivent les individus les mieux adaptés, ceux qui auront résisté à la compétition (Tort 1996) ; au contraire, les moins aptes seront irrémédiablement éliminés. On comprend dès lors tout l'intérêt qu'un tel mouvement d'idées a pu susciter en particulier auprès des partisans du libéralisme surtout au moment où se développe la révolution industrielle.

Un numéro spécial de la revue *Economie Appliquée* est consacré à *L'évolutionnisme contemporain en économie* (Baslé, Delorme, Le Moigne et Paulré 1997). Il nous apprend que le mouvement évolutionniste, après avoir enrichi les sciences biologiques suite aux travaux de Lamarck et Darwin et la philosophie avec Spencer (Tort 1996), a pénétré les sciences économiques suivant un cheminement assez chaotique passant de travaux majeurs à des périodes de stagnation théorique pour reprendre plusieurs décennies après. Dès le tournant du XXème siècle, de grands auteurs tels que Veblen, Schumpeter et Marshall ont souligné cette analogie, poursuivis par des travaux dans l'immédiat après-guerre (Hayek 1948 ; Alchian 1950 ; Penrose 1952). Un net regain d'intérêt apparaît dans les années 90 suite aux développements de la théorie des systèmes (Hodgson 1993), de l'approche socio-économique évolutionnaire centrée par exemple sur le changement organisationnel (Cohen et Sproull 1996), et du rapprochement droit/économie (Baslé, Dufourt, Héraud et Perrin 1995 ; Patterson 1996). On parle aujourd'hui d'économie évolutionniste contemporaine. Il est bien évident que tout ce qui concerne le changement organisationnel ne peut laisser le gestionnaire indifférent.

Les sciences de gestion sont donc touchées à leur tour par ce mouvement qui par exemple en marketing conduit à la **remise en cause du concept de cycle de vie** du produit (Lambkin et Day 1989) car celui-ci ne met pas en avant l'importance de la concurrence entre les firmes. En management, Nelson et Winter (1982) ont montré que le **changement organisationnel** est dépendant d'habitudes de travail prises au cours de l'histoire de l'organisation plutôt que de normes et de connaissances formalisées : cette explication permettra, à l'issue des entretiens réalisés dans le cadre de cette recherche et décrits dans le troisième chapitre de ce rapport, de mieux comprendre pourquoi les entreprises elles-mêmes ne sont pas capables d'affirmer la supériorité de leur propre forme d'organisation lorsqu'elle est mixte.

La mise en œuvre de la théorie de l'écologie des populations (Hannan et Freeman 1978) en est une autre illustration. La théorie de l'écologie des populations est fondée sur le modèle darwinien de concurrence mais non pas entre des individus, ni même entre des organisations individuelles, mais **entre des types d'organisations** considérées comme des populations.

Une application de la théorie de l'écologie des populations a été réalisée pour tenter de montrer quelle est la forme organisationnelle la plus apte à s'adapter entre le magasin indépendant, la succursale et le magasin franchisé (Pilling, Henson et Yoo 1995). Dans ce travail, les franchises, les succursales et les magasins indépendants sont considérés comme autant de populations qui se concurrencent entre elles pour récupérer les ressources nécessaires à leur survie. Cette théorie offre ainsi une explication alternative à celle du retour au succursalisme (Oxenfeldt et Kelly 1968-69) dans la mesure où la disparition de franchisés peut tout aussi bien provenir de la sélection naturelle que de la décision volontaire du franchiseur de racheter des points de vente franchisés.

Les techniques de modélisation développées par les écologistes de l'organisation présentent trois caractéristiques communes :

1. elles ne sont pas stochastiques en ce sens qu'elles opèrent à partir de la population totale et non d'un échantillon ;
2. elles fonctionnent sur la base de données secondaires donc forcément périodiques d'où la nécessité d'approximer la continuité des changements subis ;
3. les modèles sont dynamiques.

Les modèles par eux-mêmes feront l'objet de commentaires et de suggestions dans le paragraphe suivant. Les résultats des travaux de Pilling, Henson et Yoo (1995) montrent que la franchise permet une meilleure réponse que les succursales et les magasins indépendants dans le cas de **marchés en croissance forte**. Ils rejoignent en cela les explications développées par de nombreux auteurs :

- ⇒ la franchise permet une expansion rapide sans avoir à mobiliser d'une part une forte capitalisation et d'autre part des talents managériaux au sein de la même entreprise ;
- ⇒ le problème de la maîtrise du réseau est compensé par le partage des résultats entre franchiseur et franchisés (théorie de l'agence) ;
- ⇒ les franchisés sont des entrepreneurs (Weinrauch 1986) ;
- ⇒ ils connaissent très bien leur marché local (Lafontaine 1992a) ;
- ⇒ ils ont une meilleure capacité d'adaptation à ce marché local et cela se répercute sur l'adaptation générale du réseau (Norton 1988a).

Tous les marchés ne sont pas en forte croissance et il semble que, même si c'est une hypothèse, que la problématique des réseaux mixtes ne touche a priori que les réseaux matures.

1.3.2. Théorie évolutionniste et réseaux mixtes

Appliquer la théorie évolutionniste aux réseaux contraint le chercheur à répondre à la question suivante : le réseau mixte est-il un type d'organisation à part entière ou est-ce une simple évolution d'organisations individuelles au départ franchisées ou en succursales ? Dans le premier cas, la théorie de l'écologie des populations s'applique, mais pas dans le second.

Pilling, Henson et Yoo (1995) ont utilisé un modèle dit de capacité porteuse mesurée en termes de volume de ventes et déterminée à la fois par les capacités ou ventes des concurrents et par les conditions environnementales. Le modèle est de la forme suivante :

$$X^{*ij}(t) = f [X_{ik}(t), E_{ij}(t), u_{ij}(t)]$$

où :

- ⇒ $X^{*ij}(t)$ = capacités ou ventes du $i^{\text{ème}}$ état de la $j^{\text{ème}}$ forme organisationnelle étudiée ;
- ⇒ $X_{ik}(t)$ = volume de ventes des organisations concurrentes ;
- ⇒ $E_{ij}(t)$ = conditions environnementales.

Les formes organisationnelles étudiées pourraient être : la franchise pure, le succursalisme pur, le réseau mixte. D'une manière plus pragmatique, on pourrait considérer les réseaux à dominante franchise, les réseaux à dominante succursaliste et les réseaux mixtes. On verra, dans le deuxième chapitre, comment régler le problème déjà soulevé de la définition de la mixité des statuts au sein des réseaux. A partir de cette théorie évolutionniste et de sa modélisation, on peut dire que deux formes organisationnelles, constituant deux populations, sont en concurrence si un changement dans la taille de l'une affecte le potentiel de ventes de l'autre.

Considérant $X^{*ij}(t)$ comme une fonction linéaire, elle peut alors s'écrire :

$$X^{*ij}(t) = \alpha'j + \gamma'kX_{ik}(t) + \delta'jE_{ij}(t) + u_{ij}(t)$$

où :

- $\Rightarrow \alpha^j$ = paramètre lié aux conditions constantes en matière culturelle, politique et d'infrastructures pouvant affecter la capacité de la $j^{\text{ème}}$ forme organisationnelle ;
- $\Rightarrow \gamma^k$ = paramètre lié au degré de compétition régnant entre les k organisations concurrentes ; si la valeur de γ^k est négative pour deux formes organisationnelles, alors elles sont en concurrence, sinon (valeurs positives) elles sont en symbiose ;
- $\Rightarrow \delta^k$ = paramètre lié aux conditions environnementales (les auteurs ont examiné deux conditions : le niveau de demande du marché et la densité de population).

Un paramètre β , compris entre 0 et 1, concernant la vitesse de réponse aux changements des organisations, autrement dit mesurant son inertie structurelle ($\beta = 1$ si l'organisation s'adapte parfaitement aux changements de son environnement), est ensuite introduit.

La mise en œuvre de ce modèle ne peut être entreprise dans le cadre de notre recherche et ce pour deux raisons. En effet, ainsi que cela a déjà été précisé, elle exige l'obtention de données exhaustives sur la population étudiée et nous verrons dans le deuxième chapitre que la collecte des données est encore très délicate dans notre pays. Mais il existe aussi une deuxième raison qui constitue un obstacle beaucoup plus difficile à surmonter encore : parmi les conditions environnementales, l'interventionnisme étatique français, à travers par exemple la loi Raffarin pour le secteur de l'hôtellerie, provoque des ruptures incompatibles avec la continuité du modèle exposé ci-dessus.

La recherche menée par de Pilling, Henson et Yoo (1995) est volontairement limitée aux marchés en forte expansion et aux formes organisationnelles pures. Il serait sans doute intéressant de mettre en parallèle des réseaux à des stades différents de leur vie et à des stades différents en ce qui concerne leur marché, en particulier lorsque réseaux et marchés sont arrivés à maturité. Par ailleurs, et compte tenu de tout ce qui sera dit infra sur les réseaux, il conviendrait de trouver un moyen d'intégrer non seulement des formes pures mais aussi des formes plures comme les réseaux mixtes. Cela nous obligera à définir plus précisément ce qu'il faut entendre par réseaux mixtes.

La démarche exploratoire de cette recherche ne permet pas de parvenir à la mise en œuvre d'un modèle évolutionniste. Cependant, nous serons amenés à reprendre ces considérations sur l'évolutionnisme lors des conclusions et du développement des voies de recherche futures.

Par ailleurs, d'autres considérations ne sont pas à exclure concernant en particulier des approches de type socio-économique qui privilégient l'organisation en tant que lieu où s'exercent des interactions et des influences. On peut a priori penser que, dans le lancement puis le développement d'une chaîne, la personnalité du chef d'entreprise joue un rôle important : il peut soit désirer tout centraliser et développer son affaire en propre, soit au contraire préférer la rapidité d'un développement en franchise en ayant ou non commencer en succursalisme.

Chapitre 2 : UNE DEMARCHE EXPLORATOIRE D'ANALYSE DU CHOIX FRANCHISE/SUCCURSALISME

Le travail très récent de Bradach (1997) sur la pluralité des formes organisationnelles au sein des réseaux de points de vente constitue la première vraie recherche sur le sujet tendant à montrer l'intérêt de cette mixité des statuts. La démarche utilisée par l'auteur est restée très exploratoire dans la mesure où seul un secteur est étudié, la restauration rapide aux Etats-Unis, à travers l'expérience de cinq chaînes (Pizza Hut, Kentucky Fried Chicken, Hardee's, Jack in the Box, Fishermen's Landing - ce dernier nom correspondant à un réseau qui a préféré rester anonyme). Il n'y a donc aucune significativité statistique à attendre d'un tel travail. Cependant, les conclusions en sont fort édifiantes et constituent une très bonne base pour les recherches futures, ainsi que nous avons essayé de le montrer dans le chapitre précédent. Il apparaissait donc important d'adapter notre méthodologie de manière à nous situer dans le prolongement de ces travaux quitte à infirmer, ou plutôt à ne pas confirmer, certaines des conclusions de l'auteur. C'est là aussi l'intérêt d'un travail sur une base pluri-sectorielle.

Notre recherche tente d'élargir le champ en étudiant trois secteurs au lieu d'un et un total de 22 entreprises gérant 35 réseaux au lieu de 5 entreprises gérant 5 réseaux.

2.1. Description de la démarche générale

Notre démarche se situe toujours dans une perspective exploratoire car notre échantillon est trop restreint. Cela signifie, sur le plan méthodologique, que nous ne pourrions pas non plus présenter des résultats statistiques probants. Néanmoins, les objectifs seront d'une part **d'isoler des concepts et des variables influant sur le phénomène étudié**, et d'autre part de **poser un certain nombre d'hypothèses** qui pourront ensuite être confirmées ou infirmées sur des échantillons de taille plus grande. Avant d'aborder la démarche, il est bon d'expliquer le choix du terrain concernant ce travail.

2.1.1. Le choix des secteurs et des entreprises

Deux raisons principales ont dicté le choix des secteurs retenus :

1. la volonté de diversifier les types de réseaux ;
2. le désir d'aborder des secteurs situés à des phases différentes de leur cycle de vie.

Finalement, après discussion et quelques changements, trois secteurs ont été retenus, sachant que la FFF avait aussi ses propres critères internes :

1. l'hôtellerie-restauration ;
2. la boulangerie-viennoiserie-pâtisserie ;
3. la cosmétologie-beauté.

Ce choix s'explique donc en premier lieu par la **volonté de diversifier les types de réseaux**. Il convient en effet de traiter aussi bien les **réseaux de distribution de produits**, que les **réseaux de services** et les **réseaux de commerce de détail**. Dans le premier cas, un producteur cherche à écouler sa production. Dans le second cas, on met en œuvre un service, sachant que la production de ce service, ou servuction (Eiglier et Langeard 1987), se fait sur le point de vente contrairement au cas précédent. Dans le dernier cas, aucun processus de production n'est initié par la tête de réseau : il s'agit donc d'activités de commerce de détail.

On peut donc affirmer que l'hôtellerie-restauration correspond indubitablement aux réseaux de services, alors que la boulangerie-vienniserie-pâtisserie renferme en grande majorité des réseaux de distribution de produits. Quant au secteur de la cosmétologie-beauté, il s'est avéré très hétéroclite renfermant aussi bien des réseaux de distribution de produits auxquels s'ajoutent de plus en plus de services (Yves Rocher) que des réseaux de services (Christian Dillien) ou des réseaux de commerce de détail (Mireille Clerc).

Il s'explique aussi par le désir d'aborder des secteurs situés à des phases différentes de leur cycle de vie. Si on considère le développement de leurs activités en réseaux, l'hôtellerie-restauration est un secteur mature avec de grands groupes présents pour certains depuis plus de 25 ans et une forte tendance à la concentration ; cela n'empêche pas la création de nouveaux réseaux ou de nouvelles sociétés. La boulangerie-vienniserie-pâtisserie et la cosmétologie-beauté se sont développés beaucoup plus récemment en réseaux même si on rencontre dans chaque cas une chaîne plus ancienne (Yves Rocher ou La Brioche Dorée). Quant au choix des entreprises et des réseaux, il s'est fait lui aussi en fonction de deux critères :

1. la volonté de diversifier les formes organisationnelles ;
2. le désir d'aborder non plus des secteurs mais des réseaux situés à des phases différentes de leur cycle de vie.

Dans chaque secteur, les entreprises retenues devaient présenter des caractéristiques les plus diverses possibles et en particulier la gestion de réseaux : soit **majoritairement en franchise**, soit **majoritairement en succursalisme**, soit **mixtes**. Nous serons amenés plus loin à définir chacun des trois types de réseaux de manière plus précise. Cette contrainte fut respectée dans les trois secteurs malgré les difficultés rencontrées dans la prise de rendez-vous, ce qui aura constitué le principal obstacle de cette recherche.

Il a été également possible d'interroger des responsables aussi bien de réseaux arrivés à **maturité**, et même à **saturation**, que des réseaux en plein **développement** et parfois en phase de **lancement**. Ce choix s'avérera judicieux même si certains entretiens n'étaient pas intéressants car réalisés dans des entreprises où l'idée de réseaux mixtes n'avait pas de sens : encore fallait-il le démontrer. En effet, comme on le verra plus loin, la pluralité des formes organisationnelles au sein des réseaux est une préoccupation surtout réservée, pour l'instant, aux réseaux arrivés à maturité. Interroger des responsables de réseaux en phase de développement, et a fortiori de lancement, ne présentait a priori qu'un intérêt limité. Cependant, des conclusions ont pu être dégagées et sans apporter de preuves formelles, ces entretiens ont permis d'ajuster certaines conclusions (voir chapitre 4 de la deuxième partie).

2.1.2. Le choix de la démarche méthodologique

De nombreux travaux, surtout ceux réalisés aux Etats-Unis, et portant sur les réseaux en franchise, cherchent à tester des hypothèses à partir de bases de données secondaires, en général la base de données de l'IFA (International Franchise Association). Cette recherche s'oriente délibérément vers une démarche très éloignée du travail qui suit sur le plan méthodologique et ce pour trois raisons. La première raison tient au fait que ce type de base de données secondaires n'existe pas en France, et disons même en Europe, du moins avec le même degré de fiabilité qu'on peut rencontrer outre-Atlantique. La deuxième raison concerne l'objectif même de ce travail qui se veut avant tout exploratoire ; en effet, il ne s'agit pas de tester des hypothèses sur des formes organisationnelles bien connues, telles que la franchise et le succursalisme, mais au contraire de mieux comprendre une forme encore méconnue

pourtant largement pratiquée : le réseau mixte. L'approche se doit donc d'être davantage qualitative afin de cerner le concept dans le contexte et l'environnement français et de poser les hypothèses qu'il conviendra plus tard de tester sur des échantillons plus importants à condition de posséder une base de données secondaires adéquate. Enfin, une troisième raison tient au fait que cette démarche classique d'étude à partir de base de données a été abandonnée, provisoirement, par les Américains eux-mêmes si on veut bien considérer l'importance du travail récent de Bradach (1997 ; 1998) déjà largement évoqué.

Notre démarche méthodologique se veut donc avant tout **exploratoire**. C'est pourquoi les données utilisées sont de type primaire et le mode de collecte de données choisi est l'entretien semi-directif auprès de responsables de réseaux.

Par ailleurs, une grande partie des travaux effectués sur les réseaux de points de vente ont été réalisés de manière statique à travers une étude en coupe transversale à un moment donné. Anderson (1984) a introduit le temps par l'intermédiaire du cycle de vie des réseaux. Lafontaine et Kaufmann (1994) ont insufflé une véritable dynamique méthodologique en travaillant de manière longitudinale, autrement dit en tenant compte du temps dans le développement de la chaîne de points de vente. Il nous a semblé important de maintenir ces deux idées de **cycle de vie des réseaux** et d'**étude longitudinale** tout en y ajoutant celle de **couverture spatiale**. Contrairement à ce qui se fait sur le produit ou la marque, le cycle de vie des points de vente en réseau peut avoir une valeur prédictive. En effet, si la courbe de vie des produits ne permet pas de savoir dans quelle phase de l'histoire du produit on se situe (Vandaele 1986), par contre, en ce qui concerne les magasins, il est possible de connaître la phase de développement du réseau par une mesure de la couverture spatiale à l'aide de l'entropie relative (Cliquet 1998a). On pourra ainsi évaluer le degré de saturation du territoire et mieux appréhender soit la stratégie mise en œuvre par le franchiseur, soit celle à mettre en œuvre : c'est en tout cas le but du modèle à construire.

Enfin, s'agissant de travaux exploratoires de nature qualitative, on se heurte à un problème de rigueur méthodologique et de fiabilité des résultats. En effet, rien ne garantit la véracité du contenu des entretiens réalisés. On est donc contraint de mettre en œuvre une démarche destinée à rendre plus crédibles les résultats présentés. Deux voies au moins s'offrent alors au chercheur : multiplier soit les sources de données, soit les méthodes d'analyse de ces données. On appelle cette démarche : la **triangulation** (Wacheux 1996). Diversifier les sources aurait signifié, dans notre cas, interroger non seulement les franchiseurs mais aussi les franchisés. Or il a fallu se rendre rapidement à l'évidence que les contacts avec les franchisés devaient passer par l'accord du franchiseur ce qui ne contribue pas vraiment à diversifier la source d'information. Afin de vérifier les données collectées, il a donc été jugé préférable, car plus efficace et plus réaliste, de multiplier les méthodes d'analyse plutôt que les sources de données.

2.2. L'analyse des entretiens par triangulation

L'entretien, le questionnaire et les analyses quantitatives sur les réseaux sont donc les trois méthodes de collecte de données retenues et mises en œuvre et qui forment ainsi la triangulation. La source de ces données est la même : le franchiseur. L'entretien reste la méthode principale dans la mesure où le décideur y est fortement impliqué, mais il présente le défaut de permettre à ce dernier de faire preuve non seulement de conviction mais aussi de séduction : il cherchera, et c'est humain, à montrer son réseau de points de vente tel qu'il ai-

merait qu'on le voit, c'est un moyen de développer son image ou celle de son réseau. Le questionnaire est ici un simple instrument de vérification et ne doit être en aucune manière considéré comme un questionnaire parfaitement opérationnel pour un travail sur un échantillon scientifiquement élaboré. Le questionnaire dans sa version actuelle de vérification permet lui aussi à l'interviewé de faire passer ses convictions mais sans la séduction et avec comme inconvénient qu'il est beaucoup moins précis que le contenu d'un entretien ; on obtient ainsi des informations sur ce que devrait être le réseau présenté, autrement dit les objectifs que se fixent les responsables, objectifs qui finissent par constituer de véritables normes. Enfin, les analyses effectuées à partir de données sur les implantations de points de vente, différenciées selon leur statut (franchise/succursalisme), devront confirmer les dires de l'entretien et les réponses au questionnaire, présentant ainsi une certaine réalité. Entre l'image, la norme et la réalité, il nous sera alors possible de faire une synthèse par secteur puis une synthèse générale élaborée à la lumière de ce qui a déjà été publié dans ce domaine afin de vérifier ce qu'on peut confirmer ou infirmer encore une fois sans que l'idée de test soit ici statistiquement recevable étant donné la faible taille de notre échantillon.

Il est bien évident que notre propos n'est pas de mettre en position délicate les interlocuteurs qui ont accepté de répondre lors de l'entretien et de remplir les questionnaires mais de chercher à vérifier, car c'est le propre d'une démarche scientifique, la qualité des données obtenues.

Les entretiens ont également été analysés suivant deux méthodes : l'analyse de contenu et l'analyse lexicographique à l'aide d'un logiciel d'analyse statistique textuelle.

2.2.1. L'analyse de contenu et l'analyse lexicographique

L'objectif d'une analyse qualitative est de **découvrir des catégories** (Maroy 1995). On peut distinguer au moins trois méthodes d'analyse qualitative des entretiens (Shatzman et Strauss 1973) :

- ⇒ la **description simple** qui consiste à analyser un contenu à partir d'une théorie existante et donc d'un schéma a priori ; par exemple, on peut analyser les entretiens FFF à la lumière de la théorie d'Oxenfeldt et Kelly (1968-69) qui vise à montrer que les points de vente des réseaux en franchise finissent par être rachetés par le franchiseur, ou de la théorie de l'agence ou de celle des coûts de transaction ;
- ⇒ la **description analytique** ne part d'aucun a priori et repose sur un processus strictement inductif dans une démarche de type ethnographique ; il s'agit de constituer une théorie à partir des faits ;
- ⇒ la **théorie locale** qui constitue un prolongement de la description analytique en ce sens que cette approche permet d'engendrer, à partir de données dites contextualisées, une théorie fondée (« **grounded theory** ») (Glaser et Strauss 1967) qui sera dans un premier temps locale (« **substantive theory** ») puis dans un deuxième temps formelle (« **formal theory** »).

On peut légitimement hésiter entre une description simple et une description analytique. En effet, on peut penser que le terrain étudié a fait l'objet de suffisamment d'approches théoriques pour se contenter d'une description simple : théorie de l'agence et choix de la franchise (Lafontaine 1992a), théorie des coûts de transaction et choix du succursalisme (Rubin 1978) avec ajout de la confiance dans le diptyque hiérarchie/marché (Bradach et Eccles 1989), théorie du retour à la propriété (Oxenfeldt et Kelly 1968-69). On pourrait y ajouter, spécifique-

ment à l'étude des réseaux mixtes, la pseudo-théorie de la proportion fixe d'unités en propre, développée par certains, mais aussi plus sérieusement la théorie de l'évolutionnisme comme explication au remodelage continu des formes organisationnelles au sein des réseaux. On peut aussi considérer que tout ce qui a été proposé concernant les réseaux mixtes doit être remis en question : c'est la démarche de Bradach (1997 ; 1998) qui propose un modèle déjà exposé supra (voir chapitre 1). Ce modèle constitue pour nous un nouvel apport théorique qu'il convient de confronter au contexte français et c'est pourquoi nous optons pour une description simple destinée à comparer les théories existantes et le contenu des entretiens.

L'analyse de contenu peut être décomposée en 4 phases distinctes (Robert et Bouillaguet 1997) :

1. la **préanalyse** ou **analyse flottante**, est une étape intuitive pendant laquelle on définit la problématique et au terme de laquelle il convient de définir le corpus, autrement dit le recueil de documents spécifiques en dissociant si nécessaire le corpus total du corpus pertinent si des documents n'apparaissent pas adaptée à la problématique ;
2. la **catégorisation** vise à constituer, de manière à la fois fidèle et originale, une grille de catégories destinée à accueillir tous les éléments du corpus pertinent afin de les classer par thèmes ou catégories thématiques avec éventuellement des pourcentages surtout si on utilise l'analyse statistique textuelle (voir infra) pour faciliter les comparaisons ; on doit retrouver alors dans les catégories les quatre qualités fondamentales : pertinence, exhaustivité, objectivité et exclusivité des éléments de chaque catégorie (du problème doit découler la problématique, puis les hypothèses, puis les catégories et enfin les indicateurs : nombre de mots, temps passé sur un thème, ...) ;
3. le **codage** et le **comptage** des unités après définition des **unités d'enregistrement** (mot, phrase, paragraphe, syntagme, thème), des **unités de numération** (nombre d'occurrences, unité de temps parfois dans les documents oraux), des **unités de contexte**, niveaux supérieurs à l'unité d'enregistrement, qui permettent d'opter pour une catégorie ou une autre, définies aussi en nombre de cooccurrences de mots au sein d'une même phrase ;
4. l'**interprétation** des résultats, autrement dit l'inférence qui consiste à dépasser les données pour atteindre quelque chose au-delà (Mucchielli 1991) avec l'importance de l'esprit de finesse qui doit permettre de rentrer dans l'univers mental de la personne interrogée. Sans cette inférence, on se contente de valider une perception, pas une technique d'analyse.

L'analyse lexicographique, réalisée à partir du logiciel d'analyse statistique textuelle NeuroText, est une systématisation de l'analyse de contenu classique et permet de réaliser plus rapidement les phases 2 et 3 (catégorisation et codage/comptage). Le logiciel utilisé (NeuroText 1996 et 1998 dans sa version 2.0) réalise des analyses de contenu en associant des **traitements automatiques** (en particulier des comptages), l'**analyse factorielle des correspondances** et la **classification neuronale**. Il convient ici de distinguer tout de suite l'analyse de contenu qui prend en compte des unités d'enregistrement divers en tous cas correspondant à la plus petite unité de sens et l'analyse lexicographique qui est centrée sur le mot. L'analyse de contenu cherchera ensuite à rapprocher les unités de sens autour d'un même thème, autrement dit à construire des catégories. L'ordinateur, s'il ne sait pas répondre à la question « Que dit-on ? », sait par contre répondre à la question : « De quoi parle-t-on dans cette phrase ? ». Les étapes de l'analyse textuelle, telle que définie par NeuroText, sont les suivantes :

⇒ détermination des **mots-clés** avec leurs synonymes ou leur racine commune (opération de **lemmatisation**) s'ils sont déclinés en évitant les mots ayant même racine commune

et un sens différent : *habit* comme racine commune de *habitant*, *habitation*, *habitaient*, mais en excluant *habitude* et *habits*, et en éliminant les mots outils (le, la, les, ...) et les expressions qui n'apportent pas de sens : plus le nombre de mots-clés est grand, plus il y aura de chances que la classification soit confuse ;

- ⇒ choix de l'**unité de texte** à analyser, segment, phrase, bloc de mots, ... ;
- ⇒ croisement des **variables signalétiques** (caractéristiques du locuteur) et des mots-clés (est-ce utile dans notre cas ? Si on veut distinguer les entretiens suivant les secteurs, suivant le type de réseau, ceux réalisés avec des PDG et ceux avec des directeurs du développement, les interlocuteurs de parisiens et provinciaux, ...) : dans ce cas, le logiciel prévoit un cartouche contenant les variables signalétiques (ex : [boulangerie ; mixte ; PDG ; Paris]). NeuroText réalise une AFC sur la tableau qui croise variables signalétiques et mots-clés ;
- ⇒ analyse des **cooccurrences** ou nombre d'associations de tel mot avec tel autre, à travers le calcul de la matrice des cooccurrences des mots-clés et l'analyse factorielle des correspondances multiples ;
- ⇒ regroupement des mots-clés en **catégories homogènes** par une analyse neuronale ;
- ⇒ affichage des unités de texte par **catégorie de contexte** autrement dit par thème ;
- ⇒ éventuellement analyse de contenu si le classement des contextes est insuffisant.

NeuroText associe d'une part des traitements automatiques (comptages d'occurrences et de cooccurrences) et d'autre part des analyses factorielles de correspondances, de classification neuronale, par application d'un réseau non supervisé de Kohonen (1984), ou de classification hiérarchique.

Ces traitements et analyses ont été appliqués sur les 21 entretiens en vue d'une analyse globale sur les trois secteurs. Les résultats des analyses de contenu feront l'objet du chapitre 3 de la deuxième partie. Sur 23 responsables d'entreprise interrogés, 21 entretiens ont pu ainsi être analysés. Les résultats de l'analyse statistique textuelle seront donnés dans le chapitre 4 de la deuxième partie. On verra notamment qu'un concept important a pu être révélé alors qu'il n'était pas ressorti de manière aussi flagrante lors de l'analyse de contenu traditionnelle.

2.2.2. Les résultats du questionnaire

Les questionnaires n'ont pas tous été rendus par les responsables d'entreprise. Un questionnaire par réseau était envoyé systématiquement avec une lettre de remerciement après chaque entretien (voir annexe 1). Seuls, 25 questionnaires ont pu être récupérés sur un total de 35 réseaux étudiés malgré de nombreuses relances par lettre et par téléphone. Il faut avouer aussi que pour la plupart des entreprises qui n'ont pas répondu, ce questionnaire n'avait guère de sens car soit cette entreprise n'était pas concernée par la franchise, soit son réseau était de création trop récente pour fournir des réponses exploitables. Les résultats du questionnaire ont été systématiquement ajoutés à l'analyse de contenu, confirmant ou mettant en lumière certains éléments qui n'étaient pas apparus au cours de l'entretien. Les annexes 2 et 3 font le point sur les entretiens et les sources de données.

Les données sur les réseaux ont été enregistrées sur tableur afin de subir les traitements nécessaires aux calculs qui seront exposés dans le paragraphe suivant.

2.3. Analyses des couvertures territoriales et des performances des réseaux

L'analyse des couvertures territoriales a été menée à partir de la méthode de l'entropie relative. L'analyse des performances des réseaux a fait l'objet d'une mise en œuvre de la méthode dite d'enveloppement de données (Data Envelopment Analysis ou DEA). Seul le secteur de l'hôtellerie-restauration a subi cette analyse car il constitue, sur les trois terrains retenus, celui qui peut procurer les données suffisantes sur l'ensemble des concurrents.

2.3.1. Couverture territoriale et entropie relative

Les analyses ont donc porté sur les stratégies spatiales des entreprises sollicitées. Toutes les entreprises n'ont pas fourni les données nécessaires portant sur :

- le lieu de chaque point de vente ;
- le statut de chaque point de vente ;
- la date d'ouverture de chaque point de vente ;
- la taille de chaque point de vente (en m² ou en nombre de chambres).

Ces données ont pu être obtenues auprès de certaines entreprises d'hôtellerie-restauration. Ce fait est heureux car ces entreprises sont en moyenne les plus anciennes et leur histoire est particulièrement intéressante en ce qui concerne la mise en œuvre des réseaux mixtes. De plus, le nombre de réseaux traités (19 réseaux) est assez significatif car il représente en fait la quasi-totalité de la population étudiée en tous cas pour ce qui est des réseaux importants : il nous a semblé qu'un réseau hôtelier commençait d'être important à partir de 25-30 hôtels si on se réfère aux listes de réseaux consultés grâce en particulier au bon vouloir de certains responsables.

Cette analyse des stratégies spatiales a été effectuée à l'aide du concept d'entropie relative utilisé habituellement par les géographes pour mesurer par exemple l'ampleur des phénomènes d'exode rural (Groupe Chadule 1997) et appliqué récemment à la mesure de la couverture territoriale des réseaux de distribution (Cliquet 1998a). L'entropie relative est une mesure comprise entre 0, ou plutôt une valeur proche de 0 correspondant à une concentration maximale en un lieu donné, et 1 correspondant à une dispersion spatiale maximale (Charre 1995). La conquête territoriale étant l'un des objectifs soulignés par tous les interlocuteurs de l'enquête menée, cet outil de mesure nous a semblé bien adapté pour comprendre l'évolution des stratégies d'implantation non seulement d'un point de vue statique autrement dit par une mesure simplement actuelle, mais aussi d'un point de vue dynamique, en réitérant les calculs sur plusieurs périodes de la vie du réseau, d'où notre demande d'information sur les dates d'ouverture des points de vente. Nous avons ainsi calculé les résultats concernant 16 des 35 réseaux retenus pour cette recherche, mais certains réseaux ne disposaient pas d'un historique suffisant. Cependant, nous exploiterons les situations qui ont paru les plus intéressantes.

Les mesures de couverture spatiale obtenus confirment les travaux de Shane et Spell (1997) qui mettent en avant pour les franchiseurs l'obligation de se développer rapidement afin de réduire les coûts de promotion de l'enseigne. Sans rentrer dans le détail de la technique (Cliquet 1998a), cette mesure de couverture est effectuée sur la base d'un calcul d'entropie relative. La formule de l'entropie, fondée sur les travaux de Shannon et Weaver (1949), est la suivante :

$$H = \sum_{k=1}^q f_k \log(1/f_k) = - \sum_{k=1}^q f_k \log f_k$$

- où :
- $\Rightarrow H$ = entropie ;
 - $\Rightarrow k$ = numéro de la cellule (zone géographique dans notre cas) ;
 - $\Rightarrow q$ = nombre total de cellules ou zones géographiques ;
 - $\Rightarrow f_k$ = fréquence des points de vente dans la zone k ($f_k = n_k / N$) ;
 - $\Rightarrow n_k$ = nombre de points de vente dans la zone k ;
 - $\Rightarrow N$ = nombre total de points de vente.

Les géographes ont mis en œuvre cette technique pour mesurer en particulier l'exode rural. En effet, à une population relativement bien dispersée sur un territoire donné correspond une valeur d'entropie élevée, l'entropie étant ici considérée comme une mesure de la dispersion spatiale ; c'est donc l'opposé de la dispersion statistique mesurée par l'écart-type puisque celui-ci est d'autant plus grand que la population est concentrée autour d'une valeur centrale. Bien sûr, à mesure que l'exode rural se développe et donc que la population s'entasse dans les villes, la couverture du territoire et donc l'entropie diminue. On utilise une mesure d'entropie relative car elle permet de normaliser toutes les valeurs entre 0 et 1 ce qui facilite les comparaisons, la formule de l'entropie relative RE étant : $RE = H / \log(q)$.

On trouvera pages suivantes les résultats concernant un réseau dans la cosmétologie-beauté (tableaux 1, 2 et 3, selon qu'on traite le réseau dans son ensemble, dans sa partie franchisée ou dans sa partie en succursales) et un autre dans l'hôtellerie-restauration (tableau 4 et 5).

Les couvertures territoriales de ce réseau de cosmétologie-beauté sont de :

- $\Rightarrow$ totalité du réseau : 0,9515
- $\Rightarrow$ partie franchisée du réseau : 0,9594
- $\Rightarrow$ partie en succursalisme du réseau : 0,7337

La valeur supérieure de la partie franchisée montre qu'il y a une grande concentration d'unités franchisées et succursalistes dans certains départements (= unités géographiques).

Dans le tableau 1, l'entropie est égale à : $-(-1,882)$ et l'entropie relative qui mesure la couverture territoriale par un chiffre compris entre 0 et 1 est égale à : 0,9515. Dans le tableau 2, l'entropie est égale à : $-(-1,897)$ et l'entropie relative qui mesure la couverture territoriale par un chiffre compris entre 0 et 1 est égale à : 0,9594. Dans le tableau 3, l'entropie est égale à : $-(-1,451)$ et l'entropie relative qui mesure la couverture territoriale par un chiffre compris entre 0 et 1 est égale à : 0,7337.

La comparaison des résultats des trois tableaux montre combien la franchise a bien davantage servi à développer territorialement le réseau que les points de vente en succursalisme concernant cette chaîne : ce n'est pas toujours la règle. Bien sûr, le nombre de filiales est six à sept fois inférieur à celui des points de vente en franchise mais ceux-ci auraient aussi pu seuls contribuer à renforcer un potentiel local ce qui n'a pas été le cas. En effet, nous avons choisi comme base de calcul de l'entropie le découpage départemental du territoire français. Ce choix méthodologique, comme tout choix de ce type, est critiquable mais il apporte plusieurs avantages : 1) il est plus facile à mettre en œuvre alors que le calcul est déjà relativement lourd bien que traitant des données en nombre limité ; 2) il donne rapidement une idée de la couverture territoriale, répondant ainsi à la problématique de développement du réseau en termes de communication sur l'enseigne ; 3) il a pu être montré que le découpage, par exemple régional, donnait des résultats proches de ceux issus du découpage départemental, montrant que la méthode est beaucoup moins sensible au choix du découpage que d'autres méthodes plus classiques comme la densité de points de vente par zone (Cliquet 1998a).

dépt	nb mag	fklog(fk)	dépt	nb mag	fklog(fk)	dépt	nb mag	fklog(fk)	dépt	nb mag	fklog(fk)	dépt	nb mag	fklog(fk)
1	3	-0,012	20	3	-0,012	39	2	-0,009	58	2	-0,009	77	13	-0,038
2	5	-0,018	21	3	-0,012	40	3	-0,012	59	16	-0,044	78	11	-0,033
3	4	-0,015	22	7	-0,024	41	3	-0,012	60	7	-0,024	79	5	-0,018
4	2	-0,009	23	1	-0,005	42	5	-0,018	61	6	-0,021	80	4	-0,015
5	1	-0,005	24	4	-0,015	43	1	-0,005	62	12	-0,035	81	7	-0,024
6	12	-0,035	25	4	-0,015	44	14	-0,040	63	7	-0,024	82	2	-0,009
7	2	-0,009	26	5	-0,018	45	8	-0,026	64	6	-0,021	83	8	-0,026
8	4	-0,015	27	7	-0,024	46	2	-0,009	65	2	-0,009	84	7	-0,024
9	2	-0,009	28	5	-0,018	47	5	-0,018	66	5	-0,018	85	8	-0,026
10	2	-0,009	29	11	-0,033	48	1	-0,005	67	9	-0,029	86	3	-0,012
11	5	-0,018	30	5	-0,018	49	5	-0,018	68	4	-0,015	87	3	-0,012
12	3	-0,012	31	7	-0,024	50	7	-0,024	69	14	-0,040	88	2	-0,009
13	17	-0,046	32	2	-0,009	51	6	-0,021	70	3	-0,012	89	3	-0,012
14	6	-0,021	33	12	-0,035	52	3	-0,012	71	6	-0,021	90	1	-0,005
15	3	-0,012	34	8	-0,026	53	3	-0,012	72	6	-0,021	91	10	-0,031
16	5	-0,018	35	8	-0,026	54	7	-0,024	73	5	-0,018	92	12	-0,035
17	6	-0,021	36	2	-0,009	55	6	-0,021	74	5	-0,018	93	10	-0,031
18	3	-0,012	37	7	-0,024	56	2	-0,009	75	28	-0,064	94	9	-0,029
19	2	-0,009	38	7	-0,024	57	8	-0,026	76	15	-0,042	95	6	-0,021
												total	568	-1,882

Tableau 1 : Couverture territoriale d'un réseau global de cosmétologie-beauté

dépt	nb mag	fklog(fk)	dépt	nb mag	fklog(fk)	dépt	nb mag	fklog(fk)	dépt	nb mag	fklog(fk)	dépt	nb mag	fklog(fk)
1	3	-0,013	20	3	-0,013	39	2	-0,010	58	2	-0,010	77	9	-0,032
2	4	-0,017	21	3	-0,013	40	3	-0,013	59	11	-0,037	78	9	-0,032
3	4	-0,017	22	7	-0,026	41	3	-0,013	60	7	-0,026	79	5	-0,020
4	2	-0,010	23	1	-0,005	42	5	-0,020	61	6	-0,023	80	3	-0,013
5	1	-0,005	24	4	-0,017	43	1	-0,005	62	10	-0,034	81	7	-0,026
6	9	-0,032	25	4	-0,017	44	13	-0,042	63	7	-0,026	82	2	-0,010
7	1	-0,005	26	5	-0,020	45	7	-0,026	64	5	-0,020	83	6	-0,023
8	4	-0,017	27	7	-0,026	46	2	-0,010	65	1	-0,005	84	7	-0,026
9	1	-0,005	28	3	-0,013	47	5	-0,020	66	5	-0,020	85	8	-0,029
10	2	-0,010	29	10	-0,034	48	1	-0,005	67	8	-0,029	86	3	-0,013
11	5	-0,020	30	4	-0,017	49	5	-0,020	68	3	-0,013	87	3	-0,013
12	3	-0,013	31	6	-0,023	50	7	-0,026	69	11	-0,037	88	2	-0,010
13	13	-0,042	32	2	-0,010	51	5	-0,020	70	3	-0,013	89	3	-0,013
14	4	-0,017	33	12	-0,039	52	1	-0,005	71	6	-0,023	90	1	-0,005
15	3	-0,013	34	5	-0,020	53	3	-0,013	72	5	-0,020	91	9	-0,032
16	5	-0,020	35	7	-0,026	54	7	-0,026	73	5	-0,020	92	11	-0,037
17	5	-0,020	36	2	-0,010	55	2	-0,010	74	5	-0,020	93	7	-0,026
18	3	-0,013	37	7	-0,026	56	6	-0,023	75	16	-0,048	94	8	-0,029
19	2	-0,010	38	6	-0,023	57	7	-0,026	76	13	-0,042	95	4	-0,017
												total	493	-1,897

Tableau 2 : Couverture territoriale de la partie franchisée du réseau

dépt	nb mag	fklog(fk)	dépt	nb mag	fklog(fk)	dépt	nb mag	fklog(fk)	dépt	nb mag	fklog(fk)	dépt	nb mag	fklog(fk)
1	0	0	20	0	0	39	0	0	58	0	0	77	4	-0,068
2	1	-0,025	21	0	0	40	0	0	59	5	-0,078	78	2	-0,042
3	0	0	22	0	0	41	0	0	60	0	0	79	0	0
4	0	0	23	0	0	42	0	0	61	0	0	80	1	-0,025
5	0	0	24	0	0	43	0	0	62	2	-0,042	81	0	0
6	3	-0,056	25	0	0	44	1	-0,025	63	0	0	82	0	0
7	1	-0,025	26	0	0	45	1	-0,025	64	1	-0,025	83	2	-0,042
8	0	0	27	0	0	46	0	0	65	1	-0,025	84	0	0
9	1	-0,025	28	2	-0,042	47	0	0	66	0	0	85	0	0
10	0	0	29	1	-0,025	48	0	0	67	1	-0,025	86	0	0
11	0	0	30	1	-0,025	49	0	0	68	1	-0,025	87	0	0
12	0	0	31	1	-0,025	50	0	0	69	3	-0,056	88	0	0
13	4	-0,068	32	0	0	51	1	-0,025	70	0	0	89	0	0
14	2	-0,042	33	0	0	52	2	-0,042	71	0	0	90	0	0
15	0	0	34	3	-0,056	53	0	0	72	1	-0,025	91	1	-0,025
16	0	0	35	1	-0,025	54	0	0	73	0	0	92	1	-0,025
17	1	-0,025	36	0	0	55	0	0	74	0	0	93	3	-0,056
18	0	0	37	0	0	56	0	0	75	12	-0,127	94	1	-0,025
19	0	0	38	1	-0,025	57	1	-0,025	76	2	-0,042	95	2	-0,042
												total	75	-1,451

Tableau 3 : Couverture territoriale de la partie en succursalisme du réseau

Enfin, cette méthode de calcul prend en compte le fait de renforcer ses positions locales car, si on implante des points de vente dans une même zone, la valeur globale de l'entropie relative diminue (Cliquet 1998a). On remarquera en effet qu'ici la valeur de l'entropie relative est supérieure pour les franchises comparé à ce qu'elle est pour l'ensemble du réseau, montrant bien que celles-ci ont servi avant tout à développer. Cette méthode permet également d'effectuer des analyses longitudinales, autrement dit en tenant de l'évolution dans le temps, en ce sens que des mesures annuelles ou pluri-annuelles mettent en valeur les stratégies spatiales suivies par le réseau (Davidson, Sweeney et Stampfl 1988 ; Laulajainen 1987 ; Cliquet 1992) :

- ⇒ stratégies de contagion par renforcement local ;
- ⇒ stratégies de tête de pont par développement dans d'autres zones ;
- ⇒ stratégies d'acquisitions : la méthode de calcul de l'entropie relative permet de mesurer le gain en couverture spatiale dû au rachat d'un réseau (Cliquet 1998b).

La comparaison des couvertures territoriales de deux réseaux d'hôtellerie-restauration révèle (tableaux 4 et 5) les chiffres suivants : réseau n°1 : 0,9230, réseau n°2 : 0,8136. On peut ainsi comparer la couverture territoriale de ces deux chaînes (0,9230 pour l'une contre 0,8136 pour l'autre) sachant que l'une possède 325 hôtels et l'autre 92. Il semble donc que d'un point de vue visibilité, et si on se contente d'un découpage départemental, le premier réseau est arrivé très largement à saturation alors que le deuxième peut parvenir à une couverture du même type avec un nombre d'hôtels sans doute très inférieur. Le renforcement local devient alors affaire de tactique. L'entropie relative dans le tableau 4 est de : 0,9230 soit une très forte couverture territoriale car la valeur de l'entropie relative est très proche de 1, pour un nombre total d'hôtels de 325. L'entropie relative issue des calculs du tableau 5 est de : 0,8136 pour un nombre total d'hôtels de 92.

La mesure de couverture spatiale peut donc être considérée comme un outil de benchmarking autorisant des rapprochements de type quantitatif entre les réseaux. L'intégration d'une telle valeur de couverture (Cliquet 1998b) dans un modèle de mesure de performance, par exemple, est plus délicate car, comme la formule de l'entropie le montre, cette fonction n'est pas linéaire et donc des précautions sont nécessaires.

dépt	nb mag	fklog(fk)	dépt	nb mag	fklog(fk)	dépt	nb mag	fklog(fk)	dépt	nb mag	fklog(fk)	dépt	nb mag	fklog(fk)
1	3	-0,019	20	0	0	39	2	-0,014	58	1	-0,008	77	8	-0,040
2	4	-0,024	21	4	-0,024	40	2	-0,014	59	14	-0,059	78	10	-0,047
3	3	-0,019	22	1	-0,008	41	1	-0,008	60	5	-0,028	79	1	-0,008
4	2	-0,014	23	1	-0,008	42	3	-0,019	61	1	-0,008	80	2	-0,014
5	0	0	24	2	-0,014	43	0	0	62	5	-0,028	81	1	-0,008
6	4	-0,024	25	3	-0,019	44	5	-0,028	63	5	-0,028	82	1	-0,008
7	0	0	26	2	-0,014	45	4	-0,024	64	4	-0,024	83	2	-0,014
8	2	-0,014	27	1	-0,008	46	1	-0,008	65	3	-0,019	84	4	-0,024
9	1	-0,008	28	2	-0,014	47	3	-0,019	66	1	-0,008	85	1	-0,008
10	1	-0,008	29	3	-0,019	48	0	0	67	4	-0,024	86	4	-0,024
11	1	-0,008	30	2	-0,014	49	4	-0,024	68	4	-0,024	87	1	-0,008
12	2	-0,014	31	7	-0,036	50	1	-0,008	69	13	-0,056	88	3	-0,019
13	10	-0,047	32	1	-0,008	51	5	-0,028	70	0	0	89	2	-0,014
14	7	-0,036	33	7	-0,036	52	1	-0,008	71	3	-0,019	90	1	-0,008
15	1	-0,008	34	6	-0,032	53	2	-0,014	72	4	-0,024	91	7	-0,036
16	1	-0,008	35	6	-0,032	54	5	-0,028	73	2	-0,014	92	7	-0,036
17	4	-0,024	36	2	-0,014	55	0	0	74	3	-0,019	93	9	-0,043
18	2	-0,014	37	2	-0,014	56	2	-0,014	75	8	-0,040	94	10	-0,047
19	1	-0,008	38	5	-0,028	57	5	-0,028	76	9	-0,043	95	10	-0,047
												total	325	-1,825

Tableau 4 : Couverture territoriale mesurée par l'entropie d'un premier réseau en hôtellerie-restauration

dépt	nb mag	fklog(fk)	dépt	nb mag	fklog(fk)	dépt	nb mag	fklog(fk)	dépt	nb mag	fklog(fk)	dépt	nb mag	fklog(fk)
1	0	0	20	0	0	39	0	0	58	0	0	77	2	-0,036
2	0	0	21	1	-0,021	40	0	0	59	4	-0,059	78	5	-0,069
3	1	-0,021	22	0	0	41	1	-0,021	60	2	-0,036	79	0	0
4	0	0	23	0	0	42	1	-0,021	61	0	0	80	1	-0,021
5	0	0	24	0	0	43	1	-0,021	62	0	0	81	0	0
6	3	-0,048	25	2	-0,036	44	2	-0,036	63	1	-0,021	82	0	0
7	1	-0,021	26	1	-0,021	45	1	-0,021	64	2	-0,036	83	1	-0,021
8	0	0	27	0	0	46	0	0	65	1	-0,021	84	0	0
9	0	0	28	1	-0,021	47	0	0	66	0	0	85	0	0
10	1	-0,021	29	0	0	48	0	0	67	2	-0,036	86	1	-0,021
11	1	-0,021	30	1	-0,021	49	1	-0,021	68	1	-0,021	87	0	0
12	0	0	31	2	-0,036	50	0	0	69	6	-0,077	88	1	-0,021
13	4	-0,059	32	0	0	51	0	0	70	0	0	89	0	0
14	3	-0,048	33	3	-0,048	52	0	0	71	1	-0,021	90	0	0
15	0	0	34	1	-0,021	53	0	0	72	0	0	91	3	-0,048
16	1	-0,021	35	0	0	54	0	0	73	3	-0,048	92	0	0
17	1	-0,021	36	0	0	55	0	0	74	2	-0,036	93	4	-0,059
18	1	-0,021	37	0	0	56	0	0	75	1	-0,021	94	3	-0,048
19	0	0	38	1	-0,021	57	1	-0,021	76	3	-0,048	95	4	-0,059
												total	92	-1,609

Tableau 5 : Couverture territoriale mesurée par l'entropie d'un deuxième réseau en hôtellerie-restauration

2.3.2. Définition des réseaux mixtes et mesure de leurs performances par DEA

Avant d'aborder la mesure des performances des réseaux selon leur forme organisationnelle puis la pluralité des formes dans les secteurs étudiés dans le chapitre suivant, une question semble essentielle : comment définir un réseau mixte ? Cette question a déjà été soulevée à la fin du premier chapitre quand est apparue l'idée théorique de regarder l'évolution formelle des réseaux à travers le concept d'évolutionnisme. En effet, mettre en avant la meilleure efficacité des formes organisationnelles nécessite de les définir avec précision.

Définir un réseau mixte consiste en fait à se poser deux questions :

1. A partir de quelle proportion p de franchises (ou q de succursales, ce qui revient au même si $p = 1 - q$ autrement dit si on ne considère qu'il n'existe que deux formes alternatives possibles pour les points de vente : l'unité franchisée et la succursale) on peut parler de réseau mixte.
2. Quel type de réseau mixte ?
 - ⇒ un strict mélange entre des franchises individuelles et des unités en propre ;
 - ⇒ l'immixtion, dans certains secteurs, de franchises managées (management contract) ;
 - ⇒ la présence de franchisés possédant plusieurs unités en propre ;
 - ⇒ la master franchise.

On rencontre par exemple tous les types de réseaux mixtes cités ci-dessus dans le secteur de l'hôtellerie-restauration soit au niveau national, soit au niveau international.

Les trois secteurs étudiés et plus spécifiquement les 21 entreprises consultées permettent d'obtenir par réseau les chiffres du tableau 6. On se rend compte aisément que rares sont les réseaux totalement purs mais qu'il existe des réseaux qui sont très majoritairement en franchise quand d'autres sont très majoritairement en succursalisme. On se rend compte immédiatement qu'il est très difficile de donner une proportion signifiant précisément que tel ou tel réseau est mixte ou pas. De plus, les entretiens ont révélé des politiques très différentes. Pre-

nous un exemple simple : Yves Rocher affirme être en réseau mixte et soutient l'idée de pluralité des formes alors que la proportion franchisés/succursales est de 92%-8%, alors que La Brioche Dorée se dit adepte du succursalisme avec une proportion de 14%-86%. Nous considérerons les politiques.

Chaînes de points de vente	Nombre d'unités en franchise	% d'unités en franchise	Nombre d'unités en succursales	% d'unités en succursales	nombre total d'unités
Sofitel	0	0%	25	100%	25
Mercure	125	62%	78	38%	203
Novotel	44	38%	72	62%	116
Etap Hotel	26	28%	66	72%	92
Formule 1	18	6%	262	94%	280
Ibis	165	57%	123	43%	288
Comfort	38	100%	0	0%	38
Comfort Inn Primevère	55	92%	5	8%	60
Quality	13	76%	4	24%	17
Campanile	244	75%	81	25%	325
Clarine	53	98%	1	2%	54
Première Classe	126	85%	23	15%	149
Bleu Marine	5	38%	8	62%	13
Hotel B & B	1	2%	52	98%	53
Balladins	77	100%	0	0%	77
Climat de France	165	100%	0	0%	165
Nuit d'Hôtel	51	100%	0	0%	51
Akena	7	41%	10	59%	17
La Fromenterie	39	66%	20	34%	59
Moly	49	22%	172	78%	221
Pétrin Ribeirou	29	88%	4	12%	33
Les Trois Brioches	3*	33%	6	67%	9
La Brioche Dorée	24	14%	150	86%	174
Point Chaud	53	59%	37	41%	90
La Mie Câline	28	67%	14	33%	42
Arlor/Norgil	53	84%	10	16%	63
Christian Drillien	1	20%	4	80%	5
J-F. Lazartigues**	74	70%	31	30%	105
Bodyshop	8	36%	14	64%	22
Mireille Clerc	7	39%	11	61%	18
L'Onglerie	130	97%	4	3%	134
Simone Malher	52	71%	21	29%	73
Yves Rocher	550	92%	50	8%	600

* : concessions

** : réseau en restructuration totale (recours désormais aux corners de la grande distribution)

Tableau 6 : La structure statutaire des réseaux mixtes choisis pour l'enquête

D'après les données fournies par les entreprises complétées par celles de l'étude Coach Omnium pour 1998).

En ce qui concerne la mesure des performances des réseaux, nous avons choisi d'utiliser la méthode DEA (Data Envelopment Analysis), méthode de programmation linéaire qui permet de situer des points représentant ici des réseaux plus ou moins près d'une courbe appelée frontière efficiente (Briec 1997). Le principe est le même que dans une régression puisqu'il s'agit de mettre en relation une variable dépendante et des variables explicatives mais avec au moins deux différences très importantes, si on excepte les fondements mathématiques :

- la première différence tient dans le fait que la courbe ne passe pas au plus près des points (donc au milieu d'eux) comme le fait la droite de régression, mais enveloppe les points, d'où son nom, afin de faire ressortir les points représentant les organisations les plus efficaces, autrement dit qui obtiennent un output maximal avec des inputs minimaux ;
- la seconde différence réside dans la possibilité d'utiliser la méthode sans égard ou presque au nombre d'individus de l'échantillon alors que la régression a de ce point de vue des exigences plus fortes et ne pourrait que très difficilement être employée dans ce cas.

Nous avons choisi le chiffre d'affaires comme output ou variable dépendante, et les variables explicatives retenues sont les suivantes :

- la taille totale des points de vente en succursale comme mesure de coût, sachant que nous avons considéré que les points de vente en franchise n'étaient pas des coûts pour le franchiseur ;
- la couverture territoriale du réseau ;
- la durée de vie du réseau.

Une analyse ex post sera effectuée à partir des deux variables suivantes :

- le nombre de points de vente en franchise,
- le nombre de points de vente en succursalisme,

ce qui nous permettra (peut-être) de mettre en lumière certaines supériorités. Bien sûr, il s'agit, étant donné la modestie du nombre de données utilisées, d'une simple tentative. Si elle se révèle intéressante, il conviendra de collecter les données nécessaires afin de nourrir les variables de coûts et différentes variables d'output pour effectuer des comparaisons.

Cette méthode exige une opération de programmation assez complexe que nous ne réalisons que dans le secteur de l'hôtellerie-restauration car c'est le seul qui nous ait fourni les données nécessaires à de rares exceptions près. Les variables subissent alors une adaptation comme suit, sachant que le chiffre d'affaires est conservé en tant que mesure d'output :

- le nombre de chambre des filiales comme mesure de coût ;
- la couverture territoriale du réseau.

L'objectif de l'emploi de cette méthode DEA est de montrer quels types de réseaux, et non pas quels réseaux, sont plus efficaces que d'autres. Il n'est en effet pas question, sauf si (tous) les professionnels du même secteur le demandent, d'exposer les résultats par réseaux, cela n'a pas d'intérêt pour nous. Il nous faut de plus respecter la promesse de confidentialité faite aux responsables qui nous ont confié leur jeu de données. Il sera aussi possible de pondérer telle ou telle variable explicative selon que l'entreprise privilégie par exemple la couverture territoriale ou le contrôle de son réseau. Les résultats et leur analyse seront fournis dans le paragraphe 3.1. du chapitre 3 concernant le secteur de l'hôtellerie-restauration.

Le tableau 7 a servi de base à la mise en œuvre de la méthode DEA.

Hôtellerie- Restauration	Groupe ou so- ciété	franchisés	filiales	nombre de chambres des filiales	couverture territoriale	Durée vie	nb étoiles	CA en MF
Mercure	Accor Mercure Internat Hotel SA	125	78	9160	0,8736	25	3	2326
Comfort	Choice Hotels France	38	0	0	0,4913	5	2	140
Comfort Inn Primevère	Choice Hotels France	55	5	216	0,8274	11	2	242
Quality	Choice Hotels France	13	4	327	0,5438	6	3	88
Campanile	Envergure Cam- panile SA	244	81	5371	0,9230	22	2	2800
Clarine	Envergure Cla- rine SARL	53	1	44	0,7737	3	2	150
Première Classe	Envergure Pre- mière Classe SA	126	23	1755	0,8835	8	0	382
Bleu Marine	Envergure Sté Bleu Marine	5	8	704	0,5398	6	3	140
Hotel B & B	Galaxie SA	1	52	3292	0,7720	8	1	140
Balladins	Hôtels et Cie SA	77	0	0	0,8101	12	1	290
Climat de France	Hôtels et Cie SA	165	0	0	0,8880	14	2	820
Nuit d'Hôtel	Hôtels et Cie SA	51	0	0	0,7955	4	0	113
Akena	Promogest Sté Nelle	7	10	730	0,4398	6	1	40
Etap Hotel	Sphere Interna- tional	26	66	4330	0,8136	7	1	299
Formule 1	Sphere Interna- tional	18	262	18883	0,8963	13	0	827
Ibis	Sphere Interna- tional	165	123	13337	0,8996	24	2	4568

Tableau 7 : Données sur les réseaux hôteliers choisis pour appliquer la méthode DEA
(N'ayant pu obtenir des chiffres d'affaires des réseaux Sofitel et Novotel, nous avons choisi de les écarter de l'analyse).

Nous reparlerons des résultats de cette analyse dans le chapitre 4. Les résultats sont décrits en annexe 6.

Nous allons développer à présent les résultats et les conclusions dans la deuxième partie.

2^{ème} partie :

UN MODELE DE CHOIX D'UN RESEAU MIXTE

Cette deuxième partie présente tout d'abord les résultats issus des synthèses effectuées à partir d'une triple source : des entretiens approfondis avec des responsables de réseaux, des questionnaires et des données fournies par les entreprises. Le chapitre 3 fournira les résultats secteur par secteur.

La synthèse finale sera réalisée dans le chapitre 4 et aboutira à une proposition de modèle de choix de la forme organisationnelle au sein des réseaux de points de vente. Au passage, d'une part on examinera les hypothèses à vérifier dans une étape ultérieure, celle-ci non exploratoire, et d'autre part on revisitera deux concepts afin de mieux les préciser : chaînes et réseaux. Enfin, nous discuterons la validité des résultats et examinerons les perspectives de recherches nouvelles.

Chapitre 3 : LES RESEAUX MIXTES DANS TROIS SECTEURS

Il s'agit dans ce chapitre d'examiner la réalité telle qu'elle fut exposée lors d'entretiens en profondeur avec les dirigeants des chaînes. La démarche méthodologique a consisté non seulement à interroger les responsables de trois secteurs :

1. l'hôtellerie-restauration,
2. la boulangerie-viennoiserie-pâtisserie,
3. la cosmétologie-beauté,

mais aussi à vérifier et à compléter les données fournies lors des interviews par les réponses au questionnaire et les informations fournies sur les réseaux quand les responsables ont bien voulu nous les fournir. On trouvera donc ci-dessous des synthèses sectorielles comprenant : avantages et inconvénients des réseaux mixtes et facteurs clés de succès, ainsi qu'une comparaison avec le modèle de Bradach (1998). Ces synthèses sont précédées d'une présentation générale de chaque secteur et des principaux réseaux avec en particulier les facteurs structurants de ces secteurs.

3.1. La pluralité des formes et les réseaux de l'hôtellerie-restauration

Avant de développer le contenu des entretiens réalisés dans l'hôtellerie-restauration, il est bon d'en rappeler quelques caractéristiques propres. Puis nous ferons la synthèse des entretiens et des données obtenues aussi bien par questionnaire que par traitement concernant les caractéristiques chiffrées de ces réseaux.

3.1.1. L'hôtellerie-restauration et ses réseaux

Le secteur de l'hôtellerie-restauration est marqué en France par un remarquable dynamisme qui s'exprime par la présence d'une part d'environ 80 chaînes hôtelières et d'autre part d'un leader de niveau mondial : le groupe Accor. Il est difficile de donner des explications à une telle évolution. Cependant, l'attraction touristique exercée par notre pays, sa surface, puisqu'il est le plus grand pays d'Europe en-dehors de la Russie, et sa situation centrale en Europe (avant la chute du mur de Berlin) le prédisposaient peut-être davantage que d'autres à développer un système d'hébergement efficace. En tout cas, cela ne retire rien au mérite des entrepreneurs qui ont su créer des entreprises et des réseaux que le monde entier nous envie.

Longtemps domaine réservé du prestataire de services individuel, le secteur de l'hôtellerie-restauration vit actuellement une accélération importante de sa structuration en réseaux. On estimait à environ 80 le nombre de chaîne d'hôtels présentes en France selon une étude de Coach Omnium au 1^{er} janvier 1995. A cette date, 14 chaînes sur ces 80 possédaient au moins 30 hôtels formant chacune un véritable réseau. Cela représentait un pourcentage de 22,5% des chaînes qui maîtrisaient 77% des hôtels selon l'un des trois modes classiques de gestion hôtelière : franchise, franchise managée ou mandat de gestion, succursales ou filiales en propre. Le partenariat est actuellement développé par le groupe Hôtels et Compagnie avec le lancement du label Tradition de France. Ces 14 chaînes appartenaient à 6 groupes d'hôtellerie-restauration (les chiffres en parenthèses représentent le nombre d'hôtels en 1995, source Coach Omnium) :

1. Accor (936) : Sofitel (31), Mercure (179), Novotel (116), Ibis (293) et Formule 1 (277) + Etap Hôtel (28) et Jardins de Paris (12)
2. Envergure (431) : Campanile (311), Première Classe (112) + Bleu Marine (8)
3. Hôtels et Compagnie (351) : Climat de France (151), Balladins (102), Nuits d'hôtels (54) et Relais Bleus (44) transformés pour nombre d'entre eux en Climats de France
4. Choice Hotels France (144) : Comfort Inn Primevère (94), + Comfort Inn (29), Quality Inn/Hotel (20) et Clarion (1)
5. Alliance Hôtellerie (53) : Fimotel (48) + Alliance (5)
6. Société du Louvre (33) : Concorde (33)

Il existe en effet un certain nombre de traits communs aux chaînes hôtelières qu'on retrouve tout au long des entretiens et qu'il convient de mettre en lumière afin de mieux saisir les particularités de ce secteur.

Nous nous sommes intéressés aux principaux réseaux d'hôtellerie-restauration implantés en France autrement dit ayant une présence que nous avons jugée significative. Sept entretiens ont été réalisés dans ce secteur et ils concernent à la fois des groupes qui gèrent parmi les plus grands réseaux implantés sur le territoire français et des sociétés plus petites :

- le groupe **Accor**
- le groupe **Sphère International**, filiale du groupe Accor
- le groupe **Envergure**
- le groupe **Choice Hotels**
- le groupe **Hôtels et Compagnie**
- la société **SA Galaxie**
- la société **Promogest Société Nouvelle SARL**

Il était important de mêler de grands groupes et des entreprises de taille plus modeste, pour en particulier tenter de montrer l'influence de la notion de cycle de vie.

A ces caractéristiques particulières des entreprises, il convient d'ajouter des éléments structurants communs aux sociétés de ce secteur. L'activité hôtelière peut être analysée selon sept éléments, certains généraux d'autres plus spécifiquement français :

1. L'hôtellerie-restauration offre un **service** qu'on peut qualifier de **pur** si on compare ce secteur à la production ou à la distribution de détail. Ce secteur doit donc faire face à des contraintes fortes spécifiques au service :
 - ⇒ **intangibilité** de la prestation
 - ⇒ **nécessité d'un contact** entre l'entreprise prestataire et le client
 - ⇒ **rôle particulier du client par sa participation** au processus de **servuction** (Eiglier et Langeard 1987)
2. Un **environnement en évolution constante** se trouve marqué à la fois par la **conjoncture**, les **changements dans les comportements de la clientèle**, et les **nouvelles réglementations**. La récente crise de l'hôtellerie entre 1991 et 1996 a entraîné de nombreuses restructurations par rachat, transformation ou disparition pure et simple de réseaux. La consommation en matière de services hôteliers a considérablement changé ces vingt dernières années. Même si l'hôtellerie de passage est encore en grande partie une hôtellerie d'affaires - ce qu'on appelle le tourisme d'affaires représente 62% de la clientèle des chaînes intégrées contre 38% au tourisme de loisirs (Le Monde 1998) -, le nombre de Français ayant fréquenté un hôtel est passé de 50% à la fin des années 70 à

78% au milieu des années 90. D'un point de vue plus qualitatif, les désirs des clients évoluent : une enquête récente de Coach Omnium révèle que 2/3 de la clientèle reprochent aux chaînes « leur côté uniforme, standardisé et répétitif » (Le Monde 1998).

La loi Raffarin limite la création de nouveaux hôtels en imposant, pour les hôtels au-delà de 30 chambres en province et de 50 chambres à Paris, une autorisation auprès d'une CDEC (Commission Départementale d'Equipeement Commercial) et quand on sait qu'en-dessous de 40 chambres il est difficile de rentabiliser un hôtel, autant dire que toute création est désormais soumise à autorisation. Cette loi de juillet 1996, qualifiée dans les entretiens de « scélérate » par les uns, d'« opportunité » par les autres (mais le pensent-ils tous vraiment ?), freine le développement de chaînes très normées par création d'unités nouvelles au profit du développement par reprise d'hôtels existants (pour la plupart des hôtels traditionnels indépendants) : la double conséquence de cette loi est donc d'une part la disparition encore plus rapide des hôteliers indépendants qu'elle était censée protéger, et d'autre part une moins grande uniformité du parc hôtelier (Le Monde 1998). Le marché français ne permettant plus une expansion aussi rapide, la question est aujourd'hui de savoir si les groupes hôteliers français autres qu'Accor, ont acquis une puissance suffisante pour leur permettre une internationalisation qui pourra les sauver de l'immobilisme. Or on sait bien que le développement réticulaire s'accommode mal de l'immobilisme, à moins de savoir évoluer rapidement et passer du développement à la gestion d'un parc existant : mais, c'est là un changement managérial majeur qui se trouve au centre de la problématique des réseaux mixtes.

3. Un **ticket d'entrée élevé** constitue une barrière difficilement franchissable en particulier pour le franchisé mais aussi pour le franchiseur qui voudrait se développer exclusivement en propre. Le délai d'ouverture d'un hôtel est d'autant plus élevé. En plus de cette barrière à l'entrée, la **très grande spécificité des actifs** rigidifie la structure et limite toute démarche stratégique : on doit donc classer l'hôtellerie dans les **activités de service à haute intensité capitalistique** se caractérisant par un besoin de financement important au départ, un retour lent sur investissement et une part élevée des frais fixes dans le fonctionnement : une chambre non louée à minuit est une nuitée perdue car non stockable. La part importante de l'immobilier peut conduire à des stratégies patrimoniales, remises en cause par la crise récente, mais que la loi Raffarin fait resurgir. L'**exploitation sous une enseigne connue** constitue donc une valeur ajoutée importante pour qui veut rentabiliser un investissement dont on sait que les perspectives de rendement se situent sur le long terme.

4. Une **pluralité de métiers** fait de l'hôtellerie une activité complexe et théoriquement ouverte à de nombreux acteurs spécialisés dans :

- ⇒ la gestion immobilière car les aspects construction et patrimoine sont importants même si aujourd'hui ils sont fortement modifiés par la loi Raffarin
- ⇒ le management hôtelier qui peut aboutir à la signature de « management contract », ou mandat de gestion, ou franchise managée, et qui consiste à manager l'hôtel pour le compte d'un investisseur dans le cadre d'une franchise financière
- ⇒ le marketing hôtelier dont l'objet essentiel est d'attirer la clientèle et dont l'instrument privilégié est l'enseigne, d'où l'importance pour les hôtelier indépendants de rallier aujourd'hui la bannière d'une enseigne connue (voir infra)

La plupart des opérateurs sur ce marché exercent un ou deux de ces métiers : soit le marketing hôtelier (franchise classique), soit la promotion immobilière et le marketing hôtelier, soit le management et le marketing hôteliers (franchise managée), soit la promotion immobilière et le management (succursalisme) ; certains assurent les trois métiers à la fois.

La crise récente vécue sur ce marché et déjà évoquée, tant dans l'hôtellerie que dans l'immobilier, a contraint les groupes hôteliers à renforcer les procédures de management et la qualité des prestations. Cela a pu se faire dans le cadre de montages relativement centralisés dans la conception (à travers le contrôle qualité) et décentralisés dans l'application, à grands renforts de formation des personnels chargés de la mise en œuvre.

5. Une **forme organisationnelle réticulaire aujourd'hui indispensable** oblige les hôteliers à se rallier à la bannière d'une chaîne ou à disparaître, loi Raffarin aidant. La localisation reste certes un argument fort dans la réussite d'un hôtel et surtout dans son échec si elle est mal choisie. Mais une bonne **localisation** ne suffit pas à faire la différence car les stratégies spatiales d'implantation ont dû suivre les mêmes principes que les grandes surfaces en fonction du développement de moyens de transport modernes : périphérie avec la voiture, site d'aéroport avec l'avion, retour au centre-ville avec le TGV. En plus de la localisation, il faut compter sur l'effet réseau autrement dit : couverture territoriale, cohérence avec les flux, taille critique, maturité, utilisation pertinente de l'informatique tant en interne qu'en externe à travers Internet. La **couverture territoriale** revêt une importance considérable pour des raisons évidentes de visibilité et selon le positionnement la présence de l'enseigne est très relative : au niveau 4 étoiles, une centaine d'hôtels dans le monde confère une position remarquable, alors qu'en hôtellerie économique, au-dessous de 200 hôtels en France, on est tout juste visible, et il en faut plus de 300 pour tenter d'exercer un quelconque leadership. Par ailleurs, le couplage réseau hôtelier - réseau de service comme celui de la **réservation centralisée** constituera bientôt, à n'en pas douter, un avantage concurrentiel et un facteur clé de succès. Mais il faudra alors montrer dans un réseau mixte que les filiales ne sont pas les seules bénéficiaires du système.
6. Une **faible obsolescence** car l'activité hôtelière est assez traditionnelle dans ses procédures : pour ne pas risquer de dérouter le client dans ses habitudes, on évite les innovations de rupture. Il existe des exceptions comme Formule 1, avec ses douches et WC auto-nettoyants, son accueil et son pré-paiement informatisés. On constate donc sans risque que, a priori, si l'innovation est rare, l'obsolescence est faible.
7. Un **réel savoir-faire français** existe dans un pays, longtemps carrefour de routes commerciales importantes et aujourd'hui première destination touristique du monde, où, de l'auberge - relais de poste jusqu'aux chaînes économiques apparues dans les années 1985, on a toujours su faire évoluer ce type de service. Sans être devenu le référent mondial, sauf peut-être dans l'hôtellerie très économique, certaines entreprises françaises avec en tête le **groupe Accor** et ses chaînes parmi lesquelles Ibis, Novotel ou Formule 1, constituent aujourd'hui des valeurs sûres dans ce secteur, créant ainsi un climat de confiance attractif pour des candidats à la franchise. La présence du groupe Accor, à la fois craint à cause de sa puissance et admiré du fait de sa réussite, est une donnée particulière du marché français qui implique d'une part des stratégies d'adaptation de la part de ses concurrents nationaux, et d'autre part une limitation de la concurrence étrangère. La relative saturation du marché hôtelier, directement issue de ce savoir-faire, invite les opérateurs français à s'intéresser aux marchés étrangers, et cette internationalisation, non seulement en Europe, mais aussi en Amérique du Nord et en Asie, constitue aujourd'hui le phénomène majeur de ce marché.

Ces éléments structurants vont nous permettre d'une part de mieux cerner les caractéristiques des chaînes hôtelières (voir paragraphe suivant) et d'autre part d'adapter le modèle de

Bradach (1998), le seul actuellement disponible, à un secteur qui présente des différences majeures avec celui de la restauration rapide américaine.

3.1.2. L'hôtellerie-restauration et les réseaux mixtes

Avant de détailler les apports de la pluralité des formes dans l'hôtellerie-restauration, il est nécessaire de faire un état chiffré de la situation des réseaux dans ce secteur pour ce qui est de la pluralité des formes et en particulier en ce qui concerne les réseaux objets de l'enquête : ceux-ci sont au nombre de 18 et sont classés pour la plupart dans les 25 premiers réseaux français.

Chaînes d'hôtels	nombre total d'hôtels	Nombre d'hôtels en franchise	% d'hôtels en franchise	Nombre d'hôtels en filiales	% d'hôtels en filiales
Campanile	325	244	75%	81	25%
Ibis	288	165	57%	123	43%
Formule 1	280	18	6%	262	94%
Mercure	208	105	50%	103	50%
Climat de France	179	162	90%	17	10%
Novotel	170	28	16%	142	84%
Première Classe	149	126	85%	23	15%
Etap Hotel	92	26	28%	66	72%
Balladins	91	91	100%	0	0%
Comfort Inn Primevère	60	55	92%	5	8%
Clarine	54	53	98%	1	2%
B&B	53	1	2%	52	98%
Nuit d'Hôtel	51	37	73%	14	27%
Comfort	38	38	100%	0	0%
Sofitel	22	3	12%	22	88%
Quality	17	13	76%	4	24%
Akena	17	7	41%	10	59%
Bleu Marine	13	5	38%	8	62%
Totaux	2110	1177	56%	933	44%

Tableau 8 : Structure statutaire des réseaux hôteliers choisis pour l'enquête (en France)
(d'après des données fournis par les entreprises ou l'Annuaire de la Franchise)

On constate dans ce tableau que le secteur de l'hôtellerie-restauration se caractérise par la présence de structures organisationnelles très diverses en ce qui concerne les 18 réseaux étudiés dans ce rapport :

- 2 réseaux en franchise pure dont 1 en développement (Comfort du groupe Choice), et 1 considéré par le président du groupe comme en maturité (Balladins du groupe Hôtels et Compagnie) ;
- 6 réseaux fortement en franchise, dont 5 en développement (Première Classe et Clarine du groupe Envergure, Nuit d'Hôtel du groupe Hôtels et Compagnie, Comfort Inn Primevère et Quality du groupe Choice), et 1 considéré par le président du groupe comme en maturité (Climat de France du groupe Hôtels et Compagnie) ;

⇒ soit 8 réseaux à dominante franchise

- 3 réseaux fortement en succursalisme (Sofitel et Formule 1 du groupe Accor et B&B) soit parce qu'ils représentent des concepts très stricts en termes de prix (Formule 1) ou de qualité (Sofitel), soit par choix de l'entrepreneur pour le lancement (B&B) ;
⇒ soit **3 réseaux à dominante succursaliste**
- 2 réseaux mixtes encore peu développés (Bleu Marine du groupe Envergure et Akena de Promogest) ;
- 1 réseau en phase de développement (Etap Hôtel du groupe Accor) ;
- 3 réseaux mixtes en phase de maturité avancée (Ibis et Novotel du groupe Accor), ou relative (Mercure du groupe Accor également) ;
- 1 réseau mixte en phase de saturation (Campanile du groupe Envergure) ;
⇒ soit **7 réseaux mixtes**

Sur ces huit réseaux mixtes, cinq appartiennent d'une part aux deux premiers groupes hôteliers français (Accor et Envergure) et d'autre part aux huit premiers réseaux hôteliers du pays. On peut donc dire que, sur un marché plutôt saturé comme celui de l'hôtellerie, la pluralité des formes organisationnelles touchent une petite moitié des réseaux (7 sur 18 mais représentant 1113 hôtels, soit 53%) alors que l'autre moitié est plutôt fidèle à la franchise (8 sur 18 représentant 639 hôtels, soit 30% contre 3 réseaux à dominante filiale représentant 358 hôtels soit 17%). De même, si on considère les hôtels individuellement, on constate que 56% sont en franchise alors que 44% sont en filiale.

On risque de voir des réseaux mixtes basculer en franchise surtout ceux qui sont encore peu développés (Quality du groupe Choice, Bleu Marine du groupe Envergure et Akena de Promogest), et d'autres en franchise par exemple se transformer en réseaux mixtes, à mesure qu'ils atteindront la maturité.

Par ailleurs, on constate qu'il existe trois grands types de réseaux mixtes tous présents dans l'hôtellerie-restauration :

- ⇒ franchises individuelles + succursales : qu'on appellera la **mixité explicite simple** ;
- ⇒ multi-franchise + succursales : la **mixité explicite à deux niveaux**, même si elle est moins développée que dans le fast food américain ; chez Hardee's, un franchisé possède 432 restaurants (Bradach 1998) ;
- ⇒ franchise managée ou mandat de gestion : la **mixité implicite**.

Cette complexité des réseaux mixtes semble propre au secteur de l'hôtellerie-restauration car ni la boulangerie-viennoiserie-pâtisserie, ni la cosmétologie-beauté, comme on le verra plus loin, n'offrent une telle diversité. Dans ces deux derniers secteurs, comme dans d'autres, seule la mixité explicite apparaît et même le plus souvent sous sa forme simple.

Avant d'aborder les avantages et inconvénients des réseaux mixtes, il a semblé nécessaire de dresser à partir des entretiens une liste de **variables contrôlables ou incontrôlables par le franchiseur hôtelier** et qui influent sur le choix ou non d'une forme plurielle dans un réseau. Concernant les variables incontrôlables, certaines constituent des éléments structurants du secteur comme on l'a vu :

- l'**âge du réseau**, autrement dit la **phase du cycle de vie** comparée à sa couverture territoriale, joue un rôle important dans la mesure où on constate que les réseaux deviennent vraiment mixtes, au sens managérial du terme, en phase de maturité

- la **conjoncture** est un facteur structurant du secteur, comme on l'a vu, tout en influençant aussi le choix du statut car les années où les opportunités sont nombreuses peuvent empêcher d'investir tous azimuts, les obligeant ainsi à recourir à la franchise et à mixer de fait leurs réseaux (ce fut le cas chez Accor au milieu des années 80)
- la **réglementation**, telle que la loi Raffarin, contraint à développer la franchise dans des groupes plus habitués à la franchise managée (Envergure a lancé, avant la loi il est vrai, la chaîne Clarine en franchise car Campanile se trouve bloqué dans son expansion française même si ce réseau est considéré comme saturé aujourd'hui), ou à stopper carrément leur développement en France (comme Formule 1 qui ne peut plus maîtriser son concept grâce au succursalisme)
- la **disponibilité de la ressource humaine** sur le marché, ou au sein de l'entreprise, peut amener, fantaisies circonstancielles, à ouvrir en franchise, si on trouve une personne de confiance, ou en filiale, si elle existe au sein de l'organisation du franchiseur. C'est une variable peu évoquée lors des entretiens, sauf chez les responsables de Sphère, mais qui a pu être tirée des questionnaires
- l'**importance des investissements** à faire par le franchiseur peut être parfois exorbitante, dans le cas d'un site exceptionnel comme les Champs Elysées, d'où le recours à un succursalisme ponctuel (des responsables interrogés ont évoqué ce cas)

Parmi les **variables contrôlables par le franchiseur hôtelier** et qui influent aussi sur le choix ou non d'une forme plurale dans un réseau, on pourra noter :

- le **concept**, à travers :
 - ⇒ son **degré de formalisation** ;
 - ⇒ la **nécessité de le maîtriser**.

C'est un des défis managériaux, le **maintien de l'uniformité**, développés par Bradach (1998). Certains concepts sont en effet très **formalisés** (par exemple Formule 1 ou Campanile) et nécessitent une réelle **maîtrise** de la part de l'opérateur du réseau, d'où une structure majoritairement succursaliste pour Formule 1 et en filiale ou en franchise managée pour Campanile. Ces deux réseaux semblent aujourd'hui bloqués dans leur développement à cause de la loi Raffarin, car la rigueur du concept ne peut s'accommoder que de constructions neuves désormais soumises à autorisation.

- La **stratégie générale**, à travers :
 - ⇒ le **positionnement** ;
 - ⇒ le **classement sur le marché**.

Il semble que les positionnements extrêmes comme ceux de Formule 1 (0 étoile) et Sofitel (4 étoiles) nécessitent un développement en succursalisme alors que le jeu apparaît, tant d'un point de vue stratégique que managérial, plus ouvert en milieu de gamme. De plus, selon que le réseau est leader, challenger ou suiveur (sans parler de la phase du cycle de vie du réseau déjà évoquée), la nécessité de se développer rapidement, donc a priori en franchise, peut apparaître plus cruciale pour des chaînes comme Climat de France ou les réseaux du groupe Choice que pour Campanile ou Ibis pour rester sur le positionnement en 2 étoiles. Bradach (1998) n'a pas développé cet aspect car son travail ne portait que sur cinq réseaux d'un même secteur, tous en phase avancée de leur développement.

- La **stratégie spatiale**, à travers :
 - ⇒ la **vitesse d'implantation** ;
 - ⇒ la **nécessaire hiérarchie des implantations**.

C'est un autre défi managérial selon le modèle de Bradach (1998) : le **développement par ajout d'unités**. L'importance des deux points ci-dessus a été souvent soulignée par les responsables rencontrés. Il est indispensable d'une part de prendre des positions sur le marché, et de préférence sur des sites de qualité, d'où la vitesse, et d'autre part de choisir des implantations dans des aires de marché, et spécifiquement des villes, de taille suffisante pour accroître le plus vite possible la visibilité vis-à-vis de la clientèle : c'est l'effet de levier publicitaire issu d'une **stratégie d'implantation hiérarchique** (on commence par les grandes villes) et **rapide**. Le réseau des hôtels Mercure a par exemple été racheté alors que la qualité de ses sites était médiocre en termes de taille des villes choisies : le premier travail des responsables du groupe repreneur (Accor) fut donc de localiser au plus vite des hôtels à l'enseigne Mercure dans les plus grandes villes françaises.

- **La forme organisationnelle, à travers :**

- ⇒ **le choix franchise de service/franchise financière ou succursalisme ;**

- ⇒ **le métier de base du franchiseur.**

Le choix de la franchise de service en hôtellerie exige du franchiseur des compétences en marketing hôtelier afin d'une part de pouvoir fournir à ses franchisés la clientèle correspondant à la force de son réseau, et d'autre part de définir le mix du service au moins partiellement en termes de concept, de localisation et de communication. Par contre, concernant le prix, on sait combien il est délicat juridiquement de recommander trop fortement des prix : l'affaire Bata est là pour rappeler que n'est pas franchiseur qui veut. Le choix de la franchise financière implique une parfaite maîtrise du management hôtelier dans toute sa complexité, c'est à dire la gestion de l'hôtel à ajouter aux compétences marketing déjà évoquées. Le métier de base du franchiseur est donc, comme on l'a vu, non seulement un facteur structurant du secteur, mais aussi un élément prépondérant du choix d'un statut plutôt en succursalisme si on est promoteur immobilier, plutôt en franchise si on est marketer hôtelier, plutôt en franchise managée si on est manager hôtelier.

- **Le management du réseau, à travers :**

- ⇒ **l'émulation interne entre les hôtels en propre et/ou en franchise ;**

- ⇒ **le nombre de points de vente pilotes ;**

- ⇒ **le contrôle de l'information.**

C'est là un point crucial et il sera intéressant de comparer la pratique managériale des chaînes hôtelières françaises et celle des chaînes de restauration rapide américaines (Bradach 1998). En effet, seuls les vrais adeptes du réseau mixte (groupe Accor surtout) mettent en avant les avantages de la pluralité des formes en matière de management. Il est vrai que dans toutes les chaînes, on est conscient de la nécessité d'avoir des hôtels pilotes même si le nombre nécessaire est très variable (le président du groupe Hôtels et Compagnie est partisan d'un nombre minimum de deux). Par contre, concernant l'émulation interne et le contrôle de l'information, les opinions divergent et l'intérêt des réseaux mixtes est peu souligné sauf par les adeptes de cette forme. Il semble que ces problèmes de contrôle d'information et d'émulation du réseau n'apparaissent que dans les phases les plus avancées du cycle de vie des réseaux, à savoir la maturité et le déclin, d'où un désintérêt de la part des chaînes récentes

On a pu dégager, également à partir des entretiens réalisés auprès des responsables de chaînes hôtelières et des questionnaires, **les avantages et les inconvénients des réseaux mixtes comparés aux réseaux à dominante franchise ou à dominante succursaliste**. C'est ainsi

qu'on va retrouver les variables qui viennent d'être développées mais cette fois regroupées non plus sous la forme de contraintes extérieures pesant sur les décisions des têtes de réseaux, ni de défis managériaux (autrement dit d'objectifs que le décideur cherche à atteindre), mais de moyens que la pluralité des formes au sein des réseaux de points de vente lui permet d'espérer. Ces avantages et inconvénients sont regroupés dans le tableau 8. D'autres tableaux sont présentés qui fournissent les avantages et inconvénients d'autres formes organisationnelles des réseaux hôteliers : les réseaux à dominante franchise (tableau 9) ; les réseaux à dominante succursaliste (tableau 10).

A observer ces listes d'arguments, on est amené à faire au moins deux constatations :

1. le tableau 8 montre que les défis managériaux de Bradach (1998) apparaissent comme fortement ressentis par les opérateurs hôteliers mais ceux-ci insistent aussi beaucoup sur l'incidence économique, la souplesse stratégique et l'effet vitrine qui sont peu présents chez Bradach mais le secteur étudié (le fast food aux Etats-Unis) ne s'y prête pas ;
2. des tableaux 8, 9 et 10, on peut tirer que **deux philosophies managériales** des réseaux mixtes s'opposent :

⇒ **les partisans du réseau mixte fondé sur la franchise**, mais sachant que c'est le succursalisme qui lui apporte ensuite le plus. Lors des entretiens, on a pu entendre que :

- le succursalisme est un bon début (nécessaire pour respecter la loi Doubin) ;
- la franchise permet le développement, tout en utilisant comme pilotes les filiales existantes ou de nouvelles filiales souvent ouvertes pour cause d'indisponibilités de la ressource humaine sur le marché des franchisés ;
- arrivés à maturité, les réseaux devaient trouver des synergies dans la pluralité des formes organisationnelles qui les caractérisent ;

⇒ **les partisans du réseau mixte fondé sur le succursalisme**, mais sachant que c'est la franchise qui le dynamise. Des responsables jugent les filiales indispensables pour s'implanter et consolider mais développent à l'aide de la franchise.

Ces deux stratégies peuvent se rencontrer au sein d'un même groupe : c'est le cas chez Accor où Novotel, Sofitel, Ibis et Formule 1 sont fondés sur le succursalisme et Mercure et Etap Hôtel sur la franchise. Il apparaît en effet que, d'une part les éléments structurants du secteur, et d'autre part les variables contrôlables et incontrôlables déjà évoquées, jouent un rôle prépondérant dans le choix de la forme organisationnelle du point de vente.

Une condition de mise en œuvre des réseaux hôteliers mixtes a été souvent avancée lors des entretiens avec des responsables : **être en phase de maturité**. Il n'est pas certain que la problématique du réseau mixte doive être le seul apanage des réseaux parvenus à maturité. Nous aurons l'occasion de développer ce point dans le quatrième chapitre.

Avantages des réseaux hôteliers mixtes (pour l'opérateur)	Inconvénients des réseaux hôteliers mixtes (pour l'opérateur)
⇒ <u>résolution du dilemme vitesse d'implantation / maîtrise du concept (ajout d'unités/uniformité)</u> : - développement rapide (franchise) et maillage du territoire par complémentarité (filiales) - investissements financiers moins lourds grâce à la partie franchisée du réseau - franchissement plus rapide du seuil critique - consolidation et pilotage du réseau par la maîtrise du concept grâce aux filiales : « on garde la main » (Mercure), d'où effet d'exemplarité - renovation du réseau plus facile qu'en franchise pure - pour les sites (prestigieux) peu accessibles aux franchisés ⇒ <u>stimulation de la dynamique commerciale (réactivité)</u> : - concurrence plus saine filiales/franchisés qu'entre franchisés entre eux (si les hôtels appartiennent au même franchisé) et même qu'entre filiales - un réseau mixte franchisés/succursalistes sur une même ville est plus facile à animer - effet d'entraînement : « mettre la pression » ⇒ <u>une plus grande souplesse organisationnelle (adaptation)</u> : - meilleure capacité d'adaptation face aux fluctuations de la conjoncture, aux variations du comportement du client et aux changements des règles du marché (loi Raffarin) - plus grande capacité d'innovation par confrontation entre capacité d'innovation du franchiseur et celle des franchisés meilleure source d'information sans lourdeur - investissement pour l'innovation dans les hôtels pilotes - meilleure source d'information - meilleure maîtrise des personnes responsables dans les filiales et dans les franchises ⇒ <u>une meilleure efficacité économique</u> : - la franchise sert le développement du réseau, alors que le succursalisme améliore la croissance des résultats financiers → équilibre - addition de compétences (franchisés + franchiseur) - accroît l'indépendance du franchiseur face à ses franchisés ⇒ <u>démonstration des capacités du franchiseur (effet vitrine)</u> : - capacité à investir soi-même et pas seulement à faire investir les autres (aspect financier) - capacité à s'investir professionnellement dans son activité - démonstration du savoir-faire du franchiseur à l'aide des hôtels pilotes - capacité à attirer les meilleurs franchisés ⇒ <u>plus grande souplesse stratégique</u> : - flexibilité pour la reprise d'hôtels individuels par formules plus diversifiées (rachat ou franchise) - plus de flexibilité pour la reprise de chaînes d'hôtels	⇒ <u>risques conflictuels au sein du réseau</u> : - risque de réseau à deux vitesses - risque de conflits locaux surtout en cas de présence sur la même aire de marché à la fois de filiales et de franchisés différents - risque de conflits sur une même ville, notamment pour les réservations, si elles passent par une centrale, car les filiales peuvent être accusées d'être avantagées ⇒ <u>difficulté d'allier deux modes de management différents, la franchise et le succursalisme</u> : - difficulté de travailler dans deux rôles différents : exploitant et franchiseur, car les intérêts ne sont pas les mêmes et cela peut créer une concurrence succursale / franchise préjudiciable à la cohésion de l'ensemble - nécessité d'une double organisation car les relations entre franchiseur et franchisés d'une part, et entre franchiseur et filiales d'autre part, ne sont pas de même nature ⇒ <u>difficultés de management du réseau</u> : - problème difficile d'exiger des franchisés un effort d'adaptation aux nouvelles normes surtout dans le cas d'un nombre de franchisés important par rapport au nombre des succursales - les filiales risquent d'être prises comme boucs émissaires par les franchisés en cas de difficulté

Tableau 9 : Avantages et inconvénients des réseaux hôteliers mixtes

Avantages des réseaux hôteliers à dominante franchise (pour le franchiseur)	Inconvénients des réseaux hôteliers à dominante franchise (pour le franchiseur)
⇒ <u>sur le plan financier</u> : - faible investissement initial pour le franchiseur - meilleure capacité d'investissement par apports financiers externes de partenaires ⇒ <u>sur le plan stratégique</u> : - développement rapide de la chaîne - le franchisé est un entrepreneur donc plus dynamique qu'un salarié ⇒ <u>sur le plan managérial</u> : - d'une manière générale, le système de franchise est plus dynamique et moins bureaucratique - meilleure réactivité que dans un réseau intégré tant au niveau local que national - possibilité de « dual income family », autrement dit embauche d'un couple pour gérer un hôtel - possibilité de « self employment motivation », autrement dit possibilité de devenir franchisé pour un salarié ⇒ <u>sur le plan marketing</u> : - réseau très bien adapté localement - plus grande créativité par l'initiative locale - vente d'un savoir-faire plutôt que d'un concept	⇒ <u>sur le plan financier</u> : - problème d'évaluation des apports immatériels et de la définition des royalties - capacité de financement individuelle limitée - marge plus faible ⇒ <u>sur le plan stratégique</u> : - les stratégies de franchise pure semblent avoir des difficultés en Europe ⇒ <u>sur le plan managérial</u> : - un réseau en pure franchise difficile à rénover - information incomplète sur les performances - difficulté à créer une culture commune - les coûts de transaction sont plus élevés - rigidité de la franchise normée ⇒ <u>sur le plan marketing</u> : - guerre des prix mal contrôlée - risque de perte de la maîtrise du concept - la présence de franchisés différents dans une même ville pose des problèmes d'animation - plus le produit est complexe (hôtel de luxe) ou normé en termes de coûts (Formule 1), moins il semble adapté à la franchise - la franchise non normée maintient difficilement l'homogénéité du concept

Tableau 10 : Avantages et inconvénients des réseaux hôteliers à dominante franchise

Avantages des réseaux hôteliers à dominante succursalisme (pour l'opérateur)	Inconvénients des réseaux hôteliers à dominante succursaliste (pour l'opérateur)
⇒ <u>sur le plan financier</u> : - marge et cash flow plus importants - les bénéfices financiers ne sont pas partagés avec des franchisés ⇒ <u>sur le plan managérial</u> : - pas de problème de cohabitation entre statuts car lien hiérarchique fort - très bonne remontée des informations - meilleure fiabilité des informations ⇒ <u>sur le plan marketing</u> : - maîtrise totale du concept - augmente la discipline d'offre - transmission plus facile d'un savoir	⇒ <u>sur le plan financier</u> : - investissement initial important d'où risque financier élevé - coût élevé du développement - coût important pour l'opérateur du réseau en cas de retournement de la conjoncture ⇒ <u>sur le plan stratégique</u> : - manque de rapidité dans le développement - difficultés pour le réseau préexistant lors de rachats d'enseignes ⇒ <u>sur le plan managérial</u> : - manque de souplesse - adaptation locale du concept plus difficile - moins d'innovation - problème classique de la relation d'agence entre l'opérateur et le directeur salarié de l'hôtel

Tableau 11 : Avantages et inconvénients des réseaux hôteliers à dominante succursaliste

Reprenons certains des avantages et inconvénients cités et commençons par ce qui nous semble le plus contestable : en effet, les partisans de la franchise pure et dure ont tendance à défendre leur chapelle en affirmant haut et fort que **franchise et succursalisme sont deux métiers différents**, qu'une seule et même entreprise n'est pas à même d'exercer. On peut alors s'étonner de voir les réseaux mixtes si puissants aujourd'hui, d'où un doute sur cette affirmation. L'erreur d'appréciation des défenseurs de la franchise pure et dure quand ils invoquent la dualité de métiers, vient du fait qu'ils confondent métier et statut, ce dernier débouchant sur une fonction correspondant au métier d'un responsable, pas au métier d'une entreprise. Animer un réseau en franchise ne constitue pas le même travail qu'animer un réseau en succursalisme : tout le monde est à peu près d'accord sur ce point. Les fondements managériaux de ces deux statuts donnent généralement lieu à deux fonctions distinctes dans l'entreprise, parfois à deux services, souvent à deux responsables qui vont alors exercer un métier différent. La présence de responsables exerçant des métiers différents et parfois contradictoires n'est pas simple à gérer, mais cela fait partie des défis que l'entreprise moderne doit relever : associer production et marketing, marketing et vente dans une même entreprise ne sont jamais des tâches faciles. Il ne faut pas confondre métier d'entreprise (business en anglais) et métier d'individu (job en anglais). La vraie raison qui permet de soutenir le développement prioritaire de la franchise dans un réseau, y compris sur un marché largement à maturité, se trouve dans la nécessité pour un challenger d'améliorer sa position face au leader ou aux autres challengers en termes de couverture territoriale : améliorer celle-ci permet d'accroître la notoriété et l'image auprès de la clientèle et de réduire ses coûts de logistique.

Parmi les arguments qui plaident en faveur de la pluralité des formes, il en est un qui mérite une attention particulière : le concept d'unité-pilote. La question est de savoir si cette unité-pilote doit servir simplement de laboratoire ou de laboratoire et de vitrine. La réponse à cette question est importante puisqu'elle constitue une des lignes de démarcation entre partisans des réseaux à dominante franchise et partisans des réseaux mixtes. Les premiers prônent l'unité-pilote laboratoire, afin de tester les innovations, les seconds prêchent pour l'unité-pilote laboratoire-vitrine. Tous sont d'accord pour considérer comme irréaliste et déconseillée la mise en œuvre des innovations chez les franchisés, d'où la nécessité de l'existence d'unité-pilote laboratoires. Les tenants du réseau mixte privilégient le côté vitrine car ils attribuent à certaines unités en propre un rôle de modèle, développant les interactions entre franchises et succursales, et ainsi l'idée de réseau au détriment de celle de chaîne (voir chapitre 4).

Après avoir décrit les éléments structurants du secteur, les variables contrôlables et incontrôlables de la décision de choix statutaire du réseau et les avantages et inconvénients de chacun des statuts, on peut alors tenter de dégager les **facteurs clés de succès des réseaux mixtes**. Bien qu'au cœur de la réussite du réseau mixte, la synergie des avantages de la franchise et du succursalisme ne présente aucun caractère automatique. Bien au contraire, il semble que cela tienne beaucoup à la qualité du management dans le réseau à travers :

- ⇒ **l'animation nationale et locale du réseau** par une structure de partenariat permettant une participation forte des franchisés (association de franchisés, interface franchiseur / franchisé) ; cette animation sera d'autant plus efficace que la connaissance réciproque franchiseur / franchisé sera grande, éventuellement à travers l'expérience sur plusieurs enseignes (exemple du groupe Accor) ;
- ⇒ **la qualité égale des sites** dans le réseau, ou tout au moins une répartition égalitaire des sites, pour éviter l'existence d'un réseau à deux vitesses entre sites favorables au franchiseur et sites franchisés a priori défavorables ;

- ⇒ le **développement historique hiérarchisé** du réseau, en France le célèbre Lille-Paris-Lyon-Marseille, épine dorsale du groupe Accor, pour offrir au franchisé la proximité d'une armature de réseau de référence ; l'attraction commerciale dans le secteur de l'hôtellerie pouvant être qualifiée de strictement passagère (Cliquet 1997) par opposition à une attraction polaire (voir plus loin), la visibilité de l'enseigne est indispensable à sa réussite ;
- ⇒ l'**absence d'une différence de perception de la qualité perçue par le client entre les hôtels d'une même chaîne**, avec homogénéité dans le temps et dans l'espace de cette qualité, ce qui est l'enjeu stratégique de tout réseau soucieux de son image de marque et de sa capacité de fidélisation de la clientèle (+ réelle différenciation entre les chaînes).

Afin d'atteindre les objectifs qui viennent d'être décrits, on peut alors se demander, en résumé, quels sont pour le responsable d'un réseau d'hôtels les **facteurs clés d'orientation vers la pluralité des formes statutaires**. Sept facteurs semblent ressortir de l'étude du choix ou non des réseaux mixtes :

1. **l'environnement** :

- ⇒ environnement juridique (ex : loi Doubin, loi Raffarin, avantage de la défiscalisation dans l'hôtellerie) ;
- ⇒ environnement économique (ex : crise de 91 à 96) ;
- ⇒ environnement humain (ex : la ressource humaine est-elle disponible ?) ;
- ⇒ environnement concurrentiel : l'intensité de la concurrence dans le secteur (intra-groupe entre les réseaux de même statut, et inter-groupes entre les réseaux de statut différent, à dominante franchise, ou succursaliste, ou mixte) ;

2. **la stratégie** :

- ⇒ positionnement du réseau (ex : bas, milieu ou haut de gamme) et différenciation des produits (faut-il être présent sur tous les segments ?) ;
- ⇒ repositionnement au sein du réseau dans le cas d'une gamme d'hôtels au sein d'un groupe ;
- ⇒ position sur le marché (ex : leader, challenger ou suiveur).

Dans l'hôtellerie, il semble que l'environnement et le contexte concurrentiel jouent un rôle prépondérant compte tenu des enjeux liés à chaque opération (ouverture d'un nouvel hôtel) ne serait-ce qu'à cause des moyens financiers qu'il faut déployer. De là vient l'idée d'appliquer dans un tel secteur la théorie de l'écologie des populations déjà évoquée dans le chapitre 1.

3. **le temps** :

- ⇒ cycle de vie du réseau (ex : lancement, développement, maturité, déclin) ;
- ⇒ durée de rentabilisation des capitaux investis (« un hôtel, c'est 15 millions ») ;
- ⇒ vitesse d'implantation d'autant plus grande que le concept est facile à imiter.

Ce dernier point est aussi un élément important lié à la stratégie et au point précédent (montant des capitaux à investir).

4. **l'espace** :

- ⇒ couverture territoriale (ex : mesurée par l'entropie relative) ;
- ⇒ qualité des localisations (ex : la mixité permet d'améliorer, en additionnant les compétences du franchiseur et celles des franchisés) ;
- ⇒ internationalisation.

Ces éléments peuvent être associés à la stratégie dans la mesure où ils représentent les points forts d'une stratégie spatiale.

5. **le(s) métier(s) de base** :

- ⇒ spécialiste de marketing hôtelier ;

- ⇒ spécialiste de management hôtelier ;
- ⇒ spécialiste de gestion immobilier dans l'hôtellerie ;

6. le management :

- ⇒ la maîtrise du concept ;
- ⇒ l'innovation en matière de concept et d'organisation ;
- ⇒ la stimulation du réseau par l'irruption du marché, à travers la présence des franchisés dans l'organisation ;
- ⇒ le pilotage du réseau pour relever les défis de Bradach (1998) : ajout d'unités, respect de l'uniformité, réactivité locale et adaptation globale.

Les deux éléments concernant l'innovation et la stimulation constituent les clés du développement des réseaux et s'opposent souvent au premier et rendent difficile le quatrième.

7. la mentalité du dirigeant-entrepreneur :

- ⇒ volonté de s'engager vis-à-vis des franchisés ;
- ⇒ volonté de pouvoir (ex : contrôle de la distribution du produit, appropriation du profit, remontée de l'information, maîtrise du concept) ;
- ⇒ volonté de (ou capacité à) gérer la pluralité statutaire ;
- ⇒ les qualités de leader de l'entrepreneur.

Cette dernière variable (leadership) a été déterminée à partir des analyses statistiques textuelles comme le montre le diagramme de l'annexe 4 dont on reparlera plus loin. Cette mentalité est surtout fonction des nécessités du marché car elle doit s'y adapter.

On constate donc que l'influence des théories habituellement développées pour expliquer les décisions en matière de choix statutaire, sans être totalement infirmées, sont relativisées :

- La **théorie de l'agence** (Allix-Desfauteaux 1992) est généralement mise en avant pour expliquer le choix de la franchise comme statut des points de vente dans un réseau, car le franchisé propriétaire est considéré comme plus efficace que le manager salarié. Sans nier cet aspect fondamental de l'apport de la franchise dans le management des réseaux, il convient de signaler la contribution des succursales et autres filiales dans la maîtrise des réseaux hôteliers.
- La **théorie des coûts de transaction** (Rubin 1978) implique le choix du succursalisme dans la mesure où les coûts de transaction avec chacun des franchisés finissent par peser sur la rentabilité du franchiseur. Cette théorie a tendance à opposer le marché et la hiérarchie ; or dans la réalité du management des réseaux, une notion apparaît essentielle : la confiance qui permet de remettre en cause cette dichotomie marché/hiérarchie, la confiance pouvant se substituer à la relation hiérarchique.
- La **théorie du retour à la propriété** (Oxenfeld et Kelly 1968-69) est carrément remise en cause et ce depuis de nombreuses années dans les faits. Le développement des réseaux mixtes porte un coup d'arrêt à la mise en œuvre d'une telle approche car les risques liés à la réappropriation du réseau par le franchiseur sont très importants : menace pour l'ensemble des franchisés d'où démotivation au sein du réseau, alourdissement et rigidité supplémentaire pour le franchiseur en particulier en cas de retournement de la conjoncture. Les cas de rachat de franchise sont généralement justifiés par une mauvaise gestion de l'hôtel. Bradach (1998) évoque la même chose pour le fast food.
- La **pseudo-théorie de la proportion fixe d'unités en propre** avancée par certains consultants qui préconisent par exemple 30% d'unités en propre. D'une part, un rapide coup d'œil sur la réalité des chiffres dément ce genre d'affirmation, et d'autre

part il convient d'examiner les variables contrôlables et incontrôlables déjà décrites pour tenter d'en tirer une proportion d'unités en propre.

- Même la **théorie de l'évolutionnisme** dont nous avons souligné l'intérêt, ne pourra que répondre partiellement à l'explication d'un phénomène aussi complexe que celui lié à la pluralité des formes dans les réseaux de points de vente. Cependant, il semble que les réseaux mixtes permettent d'allier dynamisme et maîtrise à travers un processus d'apprentissage cumulatif, caractéristique essentiel de la théorie évolutionniste (Dosi ; Teece et Winter 1990), et débouchant sur des savoir-faire qui combinent des compétences davantage organisationnelles qu'individuelles.

Une question se pose quant à la **modélisation** éventuelle d'un tel phénomène. Le seul modèle actuellement disponible en matière de réseaux mixtes est celui de Bradach (1998) et il concerne un secteur précis : la restauration rapide. Nous allons nous efforcer à présent de savoir s'il peut être adapté au secteur de l'hôtellerie afin éventuellement de le compléter. Nous nous attacherons davantage à l'aspect hôtellerie du secteur plutôt qu'à l'aspect restauration, dans la mesure où beaucoup de responsables nous ont affirmé que ce dernier aspect était plus un complément en termes d'attraction qu'une vraie source de revenus autonomes importante.

Reprenons le **modèle de Bradach** (1998) et cherchons à l'enrichir de concepts propres au secteur de l'hôtellerie. On retrouve effectivement dans l'hôtellerie les défis managériaux décrits dans le secteur de la restauration rapide aux Etats-Unis :

1. le développement par ajout de nouveaux points de vente ;
2. le respect de l'uniformité du concept ;
3. la réactivité face aux conditions locales ;
4. l'adaptation globale du système pour innover face à la pression de la concurrence.

Le **développement par ajout de nouveaux points de vente** caractérise aussi le développement des chaînes d'hôtels, mais avec des différences notables. Si l'objectif d'accroissement de la couverture territoriale est le même que pour les chaînes de fast food, la méthode passe dans l'hôtellerie non économique par une stratégie spatiale hiérarchique, c'est à dire respectant la hiérarchie des villes, en s'implantant d'abord dans les plus grandes afin d'accroître la visibilité : ce fait s'explique par la différence de type d'attraction auquel chacun des points de vente, restaurant de type fast food et hôtel, sont soumis. Le restaurant a une réputation locale et doit gérer une clientèle de proximité, même si la clientèle de passage peut constituer parfois une part non négligeable de son chiffre d'affaires. Par contre, un hôtel vit de la clientèle passagère qui cherche les repères que lui fournissent les enseignes connues. L'opposition attraction polaire/attraction passagère (Cliquet 1997) permet donc d'expliquer cette première différence. Par ailleurs, il existe trois sources d'ajout de nouveaux points de vente :

- ⇒ par implantation d'un hôtel filiale ;
- ⇒ par entrée d'un nouveau franchisé et d'un nouvel hôtel ;
- ⇒ par ouverture d'un nouvel hôtel par un franchisé de la chaîne, méthode très largement usitée par les plus grands groupes hôteliers à condition d'éviter que des territoires soient aux mains d'un même franchisé qui négligerait de le développer, d'où l'intérêt du réseau mixte et de la présence d'unités en propre (les défenseurs de la théorie de l'agence condamnent ce type de développement puisqu'il annihile à leurs yeux les avantages de la franchise) : accorder le droit à plusieurs points de vente est aussi un moyen de maîtriser son développement et de faire pression sur le franchisé.

On peut aussi concevoir l'ajout d'un hôtel financé par un franchisé mais géré, par un contrat de gestion, par le franchiseur : c'est la franchise financière. Aucun interlocuteur n'a mis en

avant le fait qu'il existait une concurrence, comme c'est le cas dans le fast food américain, entre franchiseur et franchisés pour trouver les meilleurs sites, d'où un autre intérêt des réseaux mixtes toujours selon Bradach (1998), soulignant ainsi que la vitesse de localisation est un point critique. On trouve, chez certaines chaînes hôtelières, une confirmation de la théorie de l'agence selon laquelle les sites les plus éloignés sont réservés aux franchisés (Akéna). Les partisans des réseaux mixtes montrent, comme Bradach (1998), que la pluralité des formes renforce le développement (franchise) et la croissance (succursale) de la chaîne.

Les mesures de couverture territoriale par entropie relative (voir chapitre 2) permettent de comprendre les stratégies d'implantation des chaînes hôtelières. Sans reprendre toutes les chaînes, on peut cependant examiner le cas de trois d'entre elles assez symptomatiques : Akéna de la société Promogest, Campanile du groupe Envergure et Ibis du groupe Accor.

Figure 2: Couverture territoriale Akéna

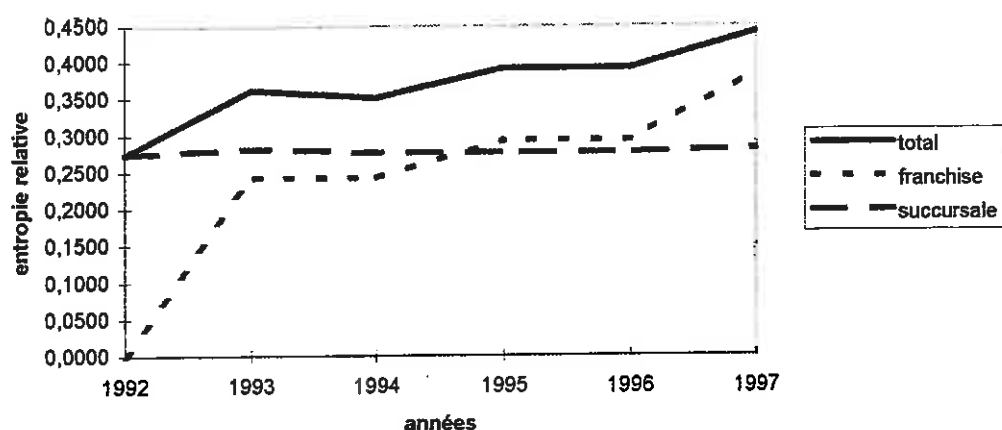


Figure 3: Couverture territoriale Campanile

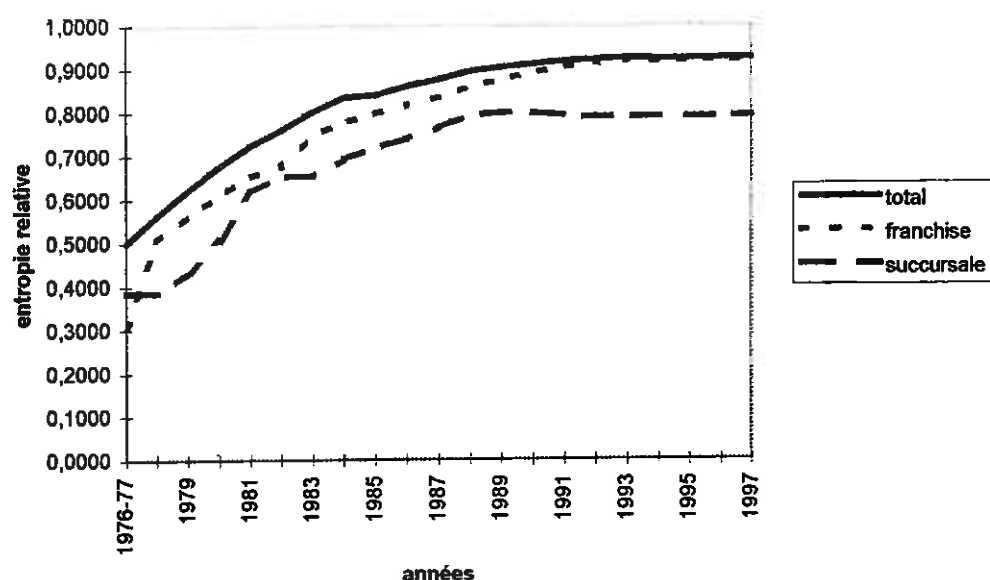
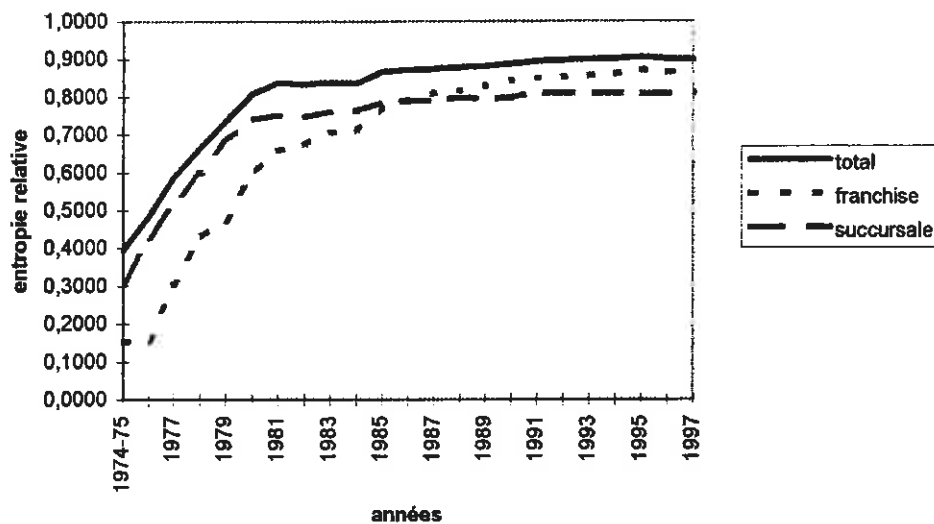


Figure 4: Couverture territoriale Ibis



On peut se rendre compte, grâce au graphique, que ces trois chaînes ont commencé leur développement en succursales, mais que la franchise a pris le relais (croisement des courbes en pointillés) beaucoup plus tard chez Ibis (au bout de dix ans) que chez Campanile et Akena (au bout d'un ou deux ans) en termes de couverture territoriale. Cela montre d'une part que Ibis est plutôt à dominante (culture) succursaliste même si le nombre de franchises est aujourd'hui supérieur à celui des filiales.

Si on compare les deux chaînes leaders du deux étoiles en hôtellerie française que sont Campanile et Ibis, on s'aperçoit que la courbe d'Ibis montre une couverture territoriale plus rapide. En d'autres termes, Ibis a rapidement développé une stratégie de têtes de pont, alors que Campanile a préféré une stratégie de contagion (Davidson, Sweeney et Stampfl 1988). Cela signifie que les têtes de pont correspondent à des ouvertures dans des zones où l'enseigne n'est pas présente, par opposition à la contagion qui consiste à mailler autour d'un point fixe. La capacité à oser des têtes de pont peut expliquer ensuite l'aptitude de certains groupes à exporter leur concept. De plus, les courbes d'Ibis et de Campanile sont assez régulières (sans palier) ce qui montre que la couverture territoriale s'est faite de manière, certes plus ou moins rapide comme on l'a vu, mais aussi sans à-coups provoqués parfois, non pas par l'arrêt des implantations (comme le montrerait une courbe d'évolution des ouvertures d'hôtels), mais un changement de stratégie spatiale. En effet, entre une stratégie de couverture par contagion et une stratégie de têtes de pont systématique, beaucoup de chaînes mêlent les deux stratégies. Elles implantent des têtes de pont, puis renforcent dans la même zone, ce qui tend à faire stagner voire régresser la valeur de l'entropie relative ; la courbe évolue alors par paliers comme c'est le cas des implantations en France des magasins allemands en hard discount alimentaire. Les stratégies spatiales des chaînes hôtelières correspondent davantage à des réponses aux opportunités du marché.

Le respect de l'uniformité du concept, élément très prépondérant dans la restauration rapide américaine selon Bradach (1998), semble subir quelques entorses dans l'hôtellerie française sous la pression :

- ⇒ de l'évolution des comportements des clients qui, à 62%, manifeste leur humeur contre l'uniformité dans une enquête récente de Coach Omnium (Le Monde 1998) ;
- ⇒ de la loi Raffarin qui contraint les chaînes à se tourner davantage vers des reprises d'hôtels que vers des constructions nouvelles, d'où un desserrement des contraintes liées au concept afin de s'adapter à l'existant.

L'environnement joue donc un rôle très important dans le modelage non seulement des formes organisationnelle, comme on l'a déjà vu, mais aussi du concept offert par les chaînes hôtelières : on sait que des chaînes comme Première Classe et B&B ont dû modifier leur produit (Watkins et al. 1997) depuis le vote de la loi Raffarin. On retrouve cependant les mêmes effets, défendus par les tenants des réseaux mixtes, à savoir : l'effet de modèle qui tend à l'imitation des pratiques des unités en propre par les unités possédées par des franchisés propriétaires de plusieurs unités, et l'effet de cliquet selon lequel la performance d'une filiale sert de standard aux franchisés et inversement, sans possibilité de retour en arrière. Des chaînes hôtelières comme celles du groupe Accor ou du groupe Choice constatent l'effet de modèle, contrairement au groupe Envergure. Par ailleurs, dans certaines chaînes hôtelières, on ne fait plus appel au visiteur-mystère, mais on préfère effectuer un audit en prévenant très peu de temps à l'avance. L'objectif n'est pas de prendre l'hôtelier, manager ou franchisé, en faute, mais de trouver avec lui les solutions aux problèmes posés. Les méthodes utilisées pour contrôler l'activité des managers de filiales et des franchisés sont les mêmes, à l'exception notable de celles fondées sur le système d'information, car les franchisés ne sont pas concernés, et de la fréquence de leur utilisation qui est généralement inférieure pour les franchisés : c'est là l'avantage d'avoir des franchisés dans la mesure où ils gèrent leur propre affaire.

La réactivité face aux conditions locales est certes bien plus favorable dans un système de franchise que dans un système succursaliste centralisé. Cependant, il y a un risque, nous dit Bradach (1998), quant à l'opposition possible entre maintien de l'uniformité (autrement dit maîtrise du concept), et réactivité locale : ce risque concerne l'éventuelle dilution de la valeur de l'image de marque du réseau.

Pour éviter cet écueil, il convient de différencier les réponses locales tactiques et les réponses locales stratégiques. Bradach (1998) souligne cinq points importants : la **fixation des prix**, le **recrutement du personnel**, la **sélection des fournisseurs**, le **marketing local** et le **choix dans les menus**. Il ressort de l'étude de ces quatre points que l'unité en propre a très peu de liberté alors que le franchisé a plus de facilité à choisir son prix - et en France les recommandations en la matière sont très mal vues (cf affaire Bata) - son personnel et ses fournisseurs, sauf en ce qui concerne les éléments directement liés à l'identité des produits vendus sous la marque du franchiseur : ce sont là des réponses locales tactiques souvent laissées à l'appréciation du franchisé. Par contre, le marketing local et le choix dans les menus font partie des décisions stratégiques qui nécessitent l'accord du franchiseur ; en effet, dans la restauration rapide aux Etats-Unis, faire varier le menu constitue une réponse locale stratégique qui risque de porter ombrage à l'uniformité de la chaîne et la communication doit être cohérente avec l'image de l'enseigne. On a vu que, dans l'hôtellerie, si la maîtrise du concept est nécessaire, celui-ci se définit, ne serait-ce que pour des raisons liées à l'environnement juridique, avec de plus en plus de souplesse. Cela conduit à un regain d'attrait pour la franchise dans sa forme classique, comme c'est le cas chez Accor avec Etap Hôtel, ou chez Envergure avec Clarine, deux chaînes dont le développement semble prometteur (Watkins et al 1997).

Mais ce qui est valable pour l'environnement français, compte tenu de ces contraintes actuelles, ne l'est sans doute pas pour un grand nombre de pays, y compris industrialisés, où le secteur de l'hôtellerie est encore peu touché par le phénomène de l'organisation réticulaire. La plupart des chaînes hôtelières interrogées au moyen du questionnaire considèrent que les innovations doivent venir du franchiseur et non des franchisés, à l'exception d'une chaîne d'origine américaine, Choice Hotels, qui admet que l'innovation peut être le fait des franchisés. Cette chaîne reconnaît ainsi que les franchisés d'une part sont partie intégrante de ce que Bradach (1998) appelle le **processus d'apprentissage local**, et d'autre part constituent un véritable **processus de pression du marché** renforçant les capacités du personnel de l'opérateur du réseau qui consigne ces données dans le système d'information. Dans les chaînes de restauration rapide, les unités en propre bénéficient ensuite des retombées de ces processus et, par ricochet, les franchisés également. C'est là une confirmation des hypothèses de base de la théorie de l'agence selon laquelle l'agent franchisé est plus motivé face aux décisions locales, ce qui présente un avantage surtout si le point de vente est situé loin du siège ; mais cette théorie n'est pas en mesure de justifier l'avantage de la pluralité face au phénomène complexe de diffusion, au sein du réseau, des conséquences de ces décisions locales. Ces processus ne semblent pas présents dans l'esprit des opérateurs hôteliers français.

L'adaptation globale du système pour résister à la pression de la concurrence est d'autant plus ressentie comme nécessaire que le marché est saturé : cette adaptation passe en particulier par la mise au point de nouveaux produits et la définition des stratégies de communication. Mais elle se heurte à de nombreuses difficultés que Bradach (1998) résume en quatre catégories :

- ⇒ les particularités des marchés locaux ;
- ⇒ la difficulté de mettre en œuvre des innovations dans un grand nombre de points de vente ;
- ⇒ les conflits d'intérêt potentiels entre franchisés et tête de réseau ;
- ⇒ l'absence d'autorité dans le système de franchise.

L'auteur montre que, dans les chaînes de restauration rapide qu'il a étudiées, le processus d'adaptation comprend quatre phases bien distinctes :

- ⇒ la génération d'idées ;
- ⇒ leur test et leur évaluation ;
- ⇒ la prise de décision ;
- ⇒ la mise en œuvre ;

et que les réseaux mixtes permettent un processus d'adaptation plus efficace. En effet, il a pu constater que d'une part le système succursaliste autorise une mise en œuvre rapide des nouvelles idées ce qui aide dans la persuasion des franchisés à les imiter, et que d'autre part la nécessité de persuader les franchisés incite justement le franchiseur à respecter une discipline interne en matière de prise de décision. C'est donc un véritable **apprentissage mutuel**. Tous les opérateurs hôteliers interrogés sont sensibles à la nécessité de persuader les franchisés, même si les moyens divergent : certains (groupe Envergure) en restent là, d'autres (groupe Accor) ajoutent la nécessité de respecter le contrat, alors qu'autres encore (groupe Choice) sont prêts à aider financièrement les franchisés.

Par ailleurs, cette adaptation est faite dans l'intérêt de la tête de réseau qui peut ainsi accroître le chiffre d'affaires et toucher plus de redevances de ses franchisés, et augmenter les bénéfices de ses propres unités, donc les siens. Dans un système de franchise pure, le franchiseur peut être tenté de proposer des produits à des prix élevés et à faible marge, donc très lu-

cratifs pour le franchiseur et pas du tout pour le franchisé. Ce risque est très atténué en réseau mixte si l'opérateur du réseau veut justifier l'existence de ses unités en propre.

L'adaptation globale du système impose des **investissements** pour l'opérateur de la chaîne : un **service marketing performant**, des **laboratoires de recherche et développement**, des **unités pilotes** pour les tests en réel. Etant donné l'activité de pur service qu'est l'hôtellerie, on trouvera dans ce secteur surtout des services marketing et des unités pilotes en propre, y compris dans les chaînes les plus petites. Les franchiseurs hôteliers sont parfaitement conscients qu'ils ne doivent pas imposer à leurs franchisés des risques que ces derniers n'ont pas à supporter. Par contre, cette raison qu'on peut qualifier de déontologique n'apparaît pas dans les entretiens menés par Bradach (1998) qui met en avant l'accessibilité à l'information supérieure dans les unités en propre, la possibilité de tester comme on le désire et le contrôle sur la publicité. L'auteur souligne aussi la force du réseau mixte dans la mise en œuvre de l'adaptation globale du système en ce sens que la chaîne profite alors d'une part de l'expertise du personnel de l'opérateur et des tests dans les succursales, et d'autre part des remarques des franchisés si on sait bien les associer au processus, car eux diront franchement ce qu'ils pensent.

Comme on l'a déjà vu, les opérateurs hôteliers français considèrent que l'idée de nouveau produit est de leur ressort et non de celui des franchisés, même s'ils sont, dans la plupart des cas, consultés à ce propos. Les franchisés semblent par contre très présents dans le processus d'innovation dans les chaînes de fast food américaines où la persuasion est aussi la source principale d'influence des franchisés, même si on a parfois recours au vote formel. Cela peut s'expliquer par le fait que le service hôtelier est peu sujet à innovation et que pendant longtemps les chaînes ont cherché à ne pas déstabiliser le client dans ses habitudes. Aujourd'hui, il semble, d'après les études récentes, que ce client devienne friand de variété. Il pourrait s'imposer aux opérateurs de tenir davantage compte des suggestions des franchisés et même de les susciter. On remarque cependant, dans les discours des chaînes hôtelières, que le concept est de plus en plus souple chez certains qui se contentent du respect d'un standard minimum (Climat de France chez Hôtel et Compagnie, ou Clarine chez Envergure par exemple), laissant ainsi l'initiative au franchisé d'apporter sa touche personnelle. Ce phénomène s'amplifie avec les reprises d'hôtels en centre-ville où la standardisation n'est plus possible. Par ailleurs, en France, les chaînes hôtelières ne souffrent pas autant que la restauration rapide américaine des différences en matière de localisation : Bradach a ainsi constaté que les fast food étaient plutôt situés en milieu rural alors que les unités en propre se trouvaient en ville, d'où des différences importantes d'appréciation face à des innovations proposées par la tête de réseau : c'est là le **risque**, souvent signalé lors des entretiens, de **réseau à deux vitesses**. Cependant cette stratégie de dissociation socio-géographique se retrouve actuellement en France chez Akéna qui a implanté ses hôtels en propre en région parisienne et qui est en train de développer la franchise en province. Ce risque peut aussi exister dans un système de pure franchise, car il est rare qu'un franchiseur puisse convaincre tous les franchisés de bien vouloir accepter, par exemple, un nouveau produit ou un nouveau service : on peut avancer que le pourcentage de franchisés prêts à mettre en œuvre la nouveauté constitue un moyen de mesure de l'efficacité du système d'adaptation globale. Cela tendrait à signifier que le risque du réseau à deux vitesses est plus inhérent à la franchise qu'à la pluralité des formes organisationnelles. Peut-on d'ailleurs encore parler de réseau dans un tel cas ? Nous discuterons ce point dans le chapitre 4.

En ce qui concerne la **publicité** et la **promotion** en général, les chaînes hôtelières poussent les opérateurs locaux, filiales et franchisés, à coopérer, ce qui n'est pas toujours facile surtout quand des unités appartenant à des franchisés différents sont présents sur le même marché. Mais là encore, c'est plus le système de franchise qui est en cause, que la pluralité des formes. Celle-ci permet de montrer l'intérêt de nouveaux produits au sens large, grâce à l'engagement du franchiseur, et donc d'obtenir plus facilement l'adhésion des franchisés. De plus, les succursales se doivent de mettre en œuvre l'innovation rapidement, ce qui accélère le processus. De leur côté, les franchisés n'hésiteront pas à donner leur avis, jouant ainsi un rôle d'avocat du diable, car l'avenir de leur propre affaire est en cause. Enfin, on peut dire que les franchisés accroissent l'identification des opportunités de nouveaux produits (à condition de les y inciter), quand les succursales augmentent la vitesse de mise en œuvre de ces innovations. Les réseaux mixtes bénéficient ainsi des deux effets, tout en améliorant la qualité de l'adaptation du système (Bradach 1998).

On pourrait résumer ces deux défis, la réactivité locale et l'adaptation globale, par le fameux slogan des tenants du marketing interculturel : « **Think global, act local** », que la pluralité des formes permet de mettre en œuvre plus aisément. En effet, une stratégie globale définie par une tête de réseau, elle-même impliquée au travers de son réseau en propre, est plus crédible aux yeux des franchisés dont le rôle sera d'appliquer cette stratégie, tout en l'adaptant si nécessaire.

On a pu montrer l'importance de la **pression de l'environnement**, sans doute plus forte en Europe et particulièrement en France qu'aux Etats-Unis, de la **pluralité des métiers** dans un secteur plus ancien et plus complexe que la restauration rapide. De plus, si l'addition de nouveaux hôtels est un point tout aussi essentiel que dans la restauration rapide, les aspects qualitatifs liés à la localisation sont encore plus cruciaux dans l'hôtellerie car :

- ⇒ le **montant de l'investissement initial** est beaucoup plus important ;
- ⇒ il y a une **forte spécificité des actifs** ;
- ⇒ compte tenu de l'**attraction passagère** de l'hôtellerie, les **stratégies hiérarchiques d'implantation** (Laulajainen 1987) sont essentielles, si on excepte l'hôtellerie économique.

Enfin, il ne faut pas oublier que dans l'hôtellerie, non seulement le métier est plus complexe, mais le marketing l'est aussi en ce sens qu'il existe de véritables stratégies de gamme poussant les grands groupes à développer des chaînes sur des **positionnements** allant de l'hôtel zéro étoile à l'hôtel cinq étoiles.

Le modèle d'évolution des formes organisationnelles dans les réseaux hôteliers pourrait alors prendre la forme de la figure 2. Ce modèle est construit en fonction des phases du cycle de vie : lancement, développement, maturité et saturation. Le modèle de Bradach (1998) devient ainsi une partie de ce modèle correspondant au côté « décisions » de la phase de maturité. Bradach précise lui-même, en particulier dans la conclusion du chapitre 5 de son ouvrage concernant l'uniformité (1998), que les sociétés qui ont servi de base à son travail de recherche, sont de grandes sociétés bien établies, procédant à un recours intensif à la publicité télévisée et dotée d'une enseigne très forte. Dans ces conditions, la généralisation, comme il le reconnaît lui-même, est délicate. Nous avons donc choisi de dissocier dans ce modèle de la figure 2, en plus des phases du cycle de vie du réseau hôtelier, les éléments structurants du secteur, les défis décisionnels que les dirigeants des réseaux hôteliers doivent relever, et entre les deux les formes organisationnelles.

Figure 5 : Modèle d'évolution des formes organisationnelles des réseaux hôteliers

Phases du cycle de vie du réseau

Opportunités et menaces

Formes organisationnelles
(S= succursalisme
F = franchise
M = réseau mixte)

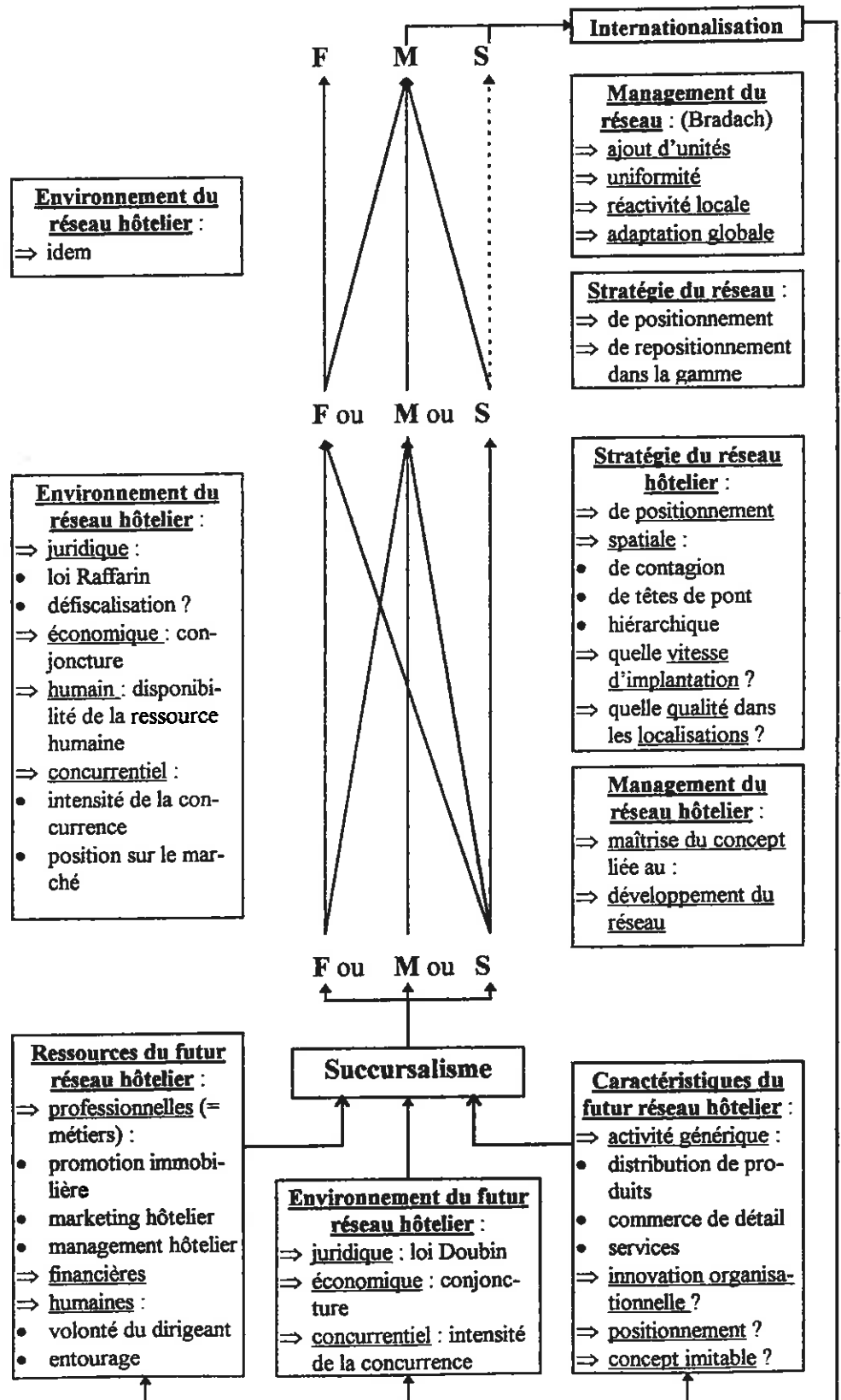
Défis managériaux

SATURATION

MATURITE

DEVELOPPEMENT

LANCEMENT



Le modèle de la figure 2 peut être lu ainsi : dans la phase de lancement d'une chaîne hôtelière, des contraintes fortes apparaissent sur le plan juridique (imposant la création d'unités en propre), mais aussi économique, professionnel, financier, humain et concurrentiel. Ayant fait ses preuves sur deux ou trois succursales, la chaîne peut se développer en privilégiant : la franchise pour aller vite, le succursalisme pour maîtriser le concept s'il est rigide (à condition d'en avoir les moyens), les deux statuts à la fois, au sein d'un réseau mixte, s'il apparaît que maîtrise du concept et développement de la chaîne doivent aller de pair. Mais on constate que dans l'hôtellerie, la franchise est souvent privilégiée pour le développement. Cependant, ce fait est atténué par une tendance, dans un nombre important de chaînes, à commencer par le succursalisme puis à continuer par la franchise : c'est là un moyen souligné par beaucoup de responsables d'accroître sa crédibilité et son engagement afin d'attirer les meilleurs franchisés. La maturité apparaît unanimement comme le moment où la mixité d'un réseau devient nécessaire, même chez certains tenants de la franchise, interrogés lors des entretiens, cette affirmation étant confirmée dans les réponses au questionnaire. Le problème est de savoir s'il n'est pas trop tard pour s'en préoccuper. En effet, la pluralité des formes, comme on l'a vu, donne une souplesse organisationnelle qui permet une attaque plus sûre des marchés étrangers lors de la phase de saturation. Cependant, le groupe Hôtels et Compagnie semble vouloir rester fidèle à la franchise alors que deux de ses chaînes sont considérées comme en maturité. De plus, les chaînes au concept strict (Formule 1 pour les prix, Sofitel pour la qualité) s'en tiennent apparemment au succursalisme, même si Formule 1 semble bloqué actuellement, d'où les pointillés.

Lors de la phase d'internationalisation, survient le besoin de reprendre le processus à son début (flèche de feed-back), sachant que l'opérateur hôtelier a l'expérience du management d'un réseau, mais qu'il se trouve confronté à un environnement différent, et on a pu voir que cet élément était déterminant dans les choix. Il est évident que l'internationalisation est un processus qui peut être entamé bien avant la phase de saturation ; mais celui-ci devient incontournable lors de cette dernière phase, et il faut alors être prêt. Le groupe Accor a ainsi annoncé son intention d'implanter une moyenne de 250 hôtels par an, aussi bien en Europe et aux Etats-Unis (ajout de franchisés Motel 6) qu'en Asie, malgré la crise (Colomier 1998).

Ce modèle est complexe et le serait encore plus si on faisait apparaître les trois types de réseaux mixtes dont le choix est en grande partie lié au(x) métier(s) ou ressources professionnelles des chaînes, à savoir : les réseaux mixtes implicites (franchise managée), les réseaux mixtes explicites simples et les réseaux mixtes à double niveau (multi-franchise). Le concept de cycle de vie est important dans ce secteur de l'hôtellerie car il existe des chaînes d'hôtels appartenant à toutes les phases selon les responsables eux-mêmes :

- ⇒ une chaîne en phase de saturation : Campanile ;
- ⇒ trois chaînes en phase de maturité : Novotel, Ibis, Mercure ;
- ⇒ toutes les autres chaînes sont en phase de développement et certaines sortent à peine de leur phase de lancement comme, par exemple : Akéna ou B&B.

De plus, trois chaînes ont commencé d'abord en **succursalisme**, Akéna et B&B mais qui vont maintenant développer la franchise dans une optique de **réseau mixte**, et Sofitel qui restera sans doute en filiales, deux groupes sont des **adeptes déclarés de la franchise** (Choice Hotels et Hôtels et Compagnie), alors que les autres chaînes ont très vite développé les deux statuts, franchise et succursalisme, à la fois, donnant ainsi une certaine vigueur au concept de **réseau mixte** dans ce secteur.

Il est évident que les contraintes et les défis managériaux n'aboutissent pas aux mêmes formes organisationnelles. Nous avons choisi l'expression « défis managériaux » tant pour son acception en matière de management interne qu'en matière de management stratégique. Cette dernière dimension nous a semblé quelque peu délaissée dans le modèle de Bradach (1998) si on fait abstraction des trois contraintes qu'il dit peser sur les quatre défis qu'il annonce, à savoir : la stratégie de la chaîne en termes de développement et d'adaptation, la taille de la chaîne qui correspond plus ou moins au stade de son cycle de vie, et la dynamique concurrentielle du secteur. Sans doute n'était-ce pas l'objectif de l'auteur, mais dans l'hôtellerie, la **dimension stratégique** est indispensable à qui veut comprendre l'évolution des formes organisationnelles et nous pensons que cette affirmation est valable pour tous les secteurs comme nous essayerons de le décrire ci-après.

De plus, Bradach ne fait aucunement mention de l'**importance du métier de base**, même s'il est vrai que le secteur étudié ne lui permettait pas de le faire : en effet, les réseaux de fast food sont sans doute toutes comparables de ce point de vue, mais nous aurions aimé avoir confirmation de ce fait. Nous avons pu voir combien cette autre dimension était essentielle dans la compréhension des choix de formes organisationnelle chez les opérateurs hôteliers. Nous verrons que cet aspect est également fondamental dans d'autres secteurs.

Enfin nous finirons, en ce qui concerne l'hôtellerie-restauration, par des remarques inspirées d'éventuels changements professionnels et technologiques. On peut craindre, dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, une évolution particulière qui remettrait en cause la troisième caractéristique, la pluralité des métiers, et la septième caractéristique, à savoir la faible obsolescence. Pour ce qui est de la **pluralité des métiers**, l'apparition de formules très économiques peut être perçue comme une déqualification des métiers hôteliers traditionnels et donc comme une ouverture potentielle vers de nouveaux acteurs. On assiste d'ailleurs à la même évolution dans des secteurs comme la réparation automobile rapide, la restauration rapide ou la viennoiserie, autant d'activités fondées sur une réduction des coûts par recours à du personnel non qualifié.

Concernant la faible obsolescence, la centralisation des réservations, en particulier à travers internet, peut avoir pour conséquence un phénomène connu des stratèges industriels sous le nom de **dématuration de la technologie** (Abernathy, Clark et Kantrow 1983). L'évolution de la technologie n'étant pas un processus autocentré (Fenneteau 1998), mais au contraire tributaire de l'environnement, on peut rencontrer sur des marchés matures, comme ce fut le cas sur celui de l'automobile, des changements dans les comportements des clients liés à une évolution du contexte économique et social. C'est ainsi qu'une innovation majeure comme l'accès au réseau internet pour les entreprises et les particuliers peut amener des modifications dans l'accès au service. Producteurs et clients s'engagent alors dans un nouveau processus d'apprentissage et stratégiquement cela ouvre des perspectives à des nouveaux acteurs.

Encore une fois, le modèle de Bradach (1998) a été fort utile pour aborder un secteur comme celui de l'hôtellerie-restauration, mais il faut savoir que ce secteur est plus complexe que celui de la restauration rapide américaine étudiée par cet auteur. De plus, nous avons examiné non seulement le cas de grands groupes mais aussi celui de chaînes en phase de lancement ou de développement, ce qui change aussi la configuration du modèle en lui donnant une dynamique temporelle et en évitant de confiner le problème à la seule phase de maturité. Nous sommes persuadés que le choix d'une forme plurielle d'organisation réticulaire est une décision qui se prépare plutôt qu'elle ne se subit.

- ⇒ la multiplication des terminaux de cuisson utilisant des pâtons surgelés permet, avec 5 ou 6 fournées quotidiennes, de proposer du pain et des viennoiseries fraîches à toute heure.

En 1996, les boulangers pâtisseries réalisaient un chiffre d'affaires de plus de 50 milliards de francs (d'après Commerce Magazine, avril-mai 1998), permettant le troisième meilleur revenu moyen net mensuel (19910 F) du commerce de détail, derrière les propriétaires de café-tabac et les opticiens. Le secteur semble donc attractif, d'autant que le métier s'est peu à peu affranchi de ses contraintes techniques, et que les boulangers ont su changer de mentalité : les nouveaux procédés réclament moins le « tour de main » et il n'est plus nécessaire de se lever à 3 heures du matin pour exercer le métier, même si ce dernier cliché a la vie dure : l'idée selon laquelle il n'est plus nécessaire de passer des nuits blanches pour être boulanger et que ce métier est en train de passer de l'artisanat à l'industrie, est difficile à faire admettre. Ce sont essentiellement de « nouveaux concepts de boulangerie » qui se développent, organisés en réseaux succursalistes, franchisés ou mixtes. Et si environ 300 artisans traditionnels disparaissent chaque année, un nombre équivalent de magasins à formule innovante les remplaceront. La typologie des réseaux fait apparaître quatre groupes de magasins :

- ⇒ 16 enseignes de terminaux de cuisson de pain : Boulangerie Paul, Claude Vigneau, La Fromenterie, Histoire de Pain, Les Délices du Fournil, L'Epi Gaulois, Le Fournil du Papet, Le Fournil St Nicolas, Le Kiosque à Pain, La Mie Câline, Pain Délices, Pains et Friandises, La Panichade, Le Père Boulange, Point Chaud, Le Point Gourmand, La Panéria ;
- ⇒ 2 enseignes centrées sur la viennoiserie : La Brioche Dorée, Les Trois Brioches ;
- ⇒ 5 enseignes de boulangerie artisanale : Les Boulangeries du Soleil, Pain d'Antan, Le Pétrin Ribeirou, Romarin, La Panéria ;
- ⇒ 1 enseigne de vente de pain : La Boulange des Marchés.

Ces « nouveaux boulangers » ont aussi en commun plusieurs atouts marketing :

- ⇒ une large amplitude horaire, parfois 7 jours sur 7 (même si la récente affaire de Fougères jugée en première instance en mai 1998, concernant la Mie Câline, met en lumière les difficultés juridiques d'un tel système) : de 6h30 à 21h le plus souvent ;
- ⇒ la proximité d'un parking privatif ou public ;
- ⇒ un assortiment large (pain, viennoiserie, restauration rapide, pâtisserie, dépannage alimentaire) et profond en pain (20 à 30 spécialités) axé sur le haut de gamme ;
- ⇒ un service de restauration rapide, avec quelques « mange-debout », fours à micro-ondes pour réchauffer et boissons rafraîchies ;
- ⇒ des surfaces de vente importantes : 60 à 180 m², avec souvent four ou terminal de cuisson non séparé de la surface de vente. Ce dernier point renchérit les investissements, mais améliore l'image du « maître du pain ».

Le secteur boulangerie-viennoiserie se caractérise par sa jeunesse : moins de quinze ans pour les chaînes sauf La Brioche Dorée (une vingtaine d'années), ce qui explique que la plupart de ces réseaux, n'ayant qu'un nombre de points de vente souvent limité, ne soient pas encore complètement organisés, et que les observateurs extérieurs manquent de recul.

Les facteurs structurants qui ont pu être dégagés des entretiens réalisés dans le secteur boulangerie sont les suivants :

- ⇒ c'est une activité de vente de produits, mais qui peu à peu se dirige, pour partie, vers la restauration rapide, autrement dit le service ;

- ⇒ l'**environnement** est **moins prégnant**, tant sur le plan économique car la conjoncture a moins de prise, que sur le plan juridique car si la loi Doubin s'impose à tous, la loi Raffarin ne s'applique pas, les surfaces de vente étant inférieures à 300m² ;
- ⇒ le **ticket d'entrée** peut atteindre des montants non négligeables de l'ordre de 1 à 1,5 MF voire 2,5 MF dans certaines chaînes ; de plus la spécificité des actifs est peu marquée pour l'investisseur ;
- ⇒ la **pluralité des métiers** est très marquée, selon que l'opérateur du réseau vient de l'industrie meunière (fabrication de farine et/ou de pâtons, de la boulangerie (mise en œuvre d'un savoir-faire), ou s'inscrit très vite dans une optique fast food (service) à partir de produits de la boulangerie ;
- ⇒ la **forme réticulaire** s'impose peu à peu ; les futurs boulangers s'installeront sans doute dans l'avenir avec de plus en plus de difficultés s'ils refusent l'utilisation d'une enseigne commune ;
- ⇒ la **nécessaire diversité de l'offre** due à la rapide évolution des goûts des consommateurs ;
- ⇒ il existe un **vrai savoir-faire français** en matière de boulangerie et la réussite de certaines chaînes, en particulier aux Etats-Unis, peut apparaître comme un signe fort.

Mais il faut savoir que les chaînes de boulangerie sont encore peu avancées dans leur développement géographique. Dans ce secteur, des chaînes se lancent encore sur le marché et la plupart des autres n'en sont qu'au début de leur développement.

3.2.2. La boulangerie-viennoiserie-pâtisserie et les réseaux mixtes

Huit réseaux ont accepté de répondre à notre demande concernant l'étude de ce secteur, à savoir, si on considère la taille du réseau :

- deux grands réseaux :
 - ⇒ le groupe Moly : 221 points de vente, avec une participation de 35% de Moly SA dans le capital de certains franchisés ;
 - ⇒ La Brioche Dorée : 174 points de vente avec présence à l'étranger ;
- quatre réseaux de taille moyenne :
 - ⇒ Point Chaud : 91 magasins, 15 ouvertures prévues en 1998 ;
 - ⇒ La Fromenterie : 59 magasins ;
 - ⇒ Le Pétrin Ribeirou : 33 magasins en 1997, 20 ouvertures prévues en 1998 ;
 - ⇒ La Mie Câline : 42 magasins en 1997, 15 ouvertures prévues en 1998 ;
- deux petits réseaux :
 - ⇒ Les Trois Brioches : 9 magasins ;
 - ⇒ Romarin : 3 magasins en 1997, 8 ouvertures prévues en 1998.

Etant donné l'importance que prend l'orientation de certaines chaînes vers la restauration rapide, il nous a semblé intéressant de fournir quelques éléments sur ce secteur aux Etats-Unis, tels qu'il sont décrits par Bradach (1998). On trouvera ces éléments en annexe 5.

On peut donc distinguer trois activités différentes, en fonction du produit, exercées par les chaînes étudiées : la **boulangerie**, la **viennoiserie**, la **restauration rapide** liée à la fois à la boulangerie (sandwiches) et à la viennoiserie. La partie pâtisserie ne semble pas essentielle, bien qu'existante, dans les chaînes étudiées. C'est pourquoi, nous parlerons désormais de secteur de la boulangerie-viennoiserie ou de la boulangerie pour simplifier.

Evidemment, plus le réseau est important, plus la stratégie de développement est précise. Les deux grands ont une mentalité d'industriels et privilégient le succursalisme : Moly et La Brioche Dorée. Les chaînes de taille moyenne sont aussi organisées en réseaux mixtes en donnant la priorité à la franchise : Point Chaud, La Fromentine, La Mie Câline, Le Pétrin Ribeirou. Les deux petites chaînes divergent sur la forme organisationnelle : franchise pour Romarin, succursalisme et contrat de concession pour les Trois Brioches.

Chaînes de points de vente	Nombre d'unités en franchise	% d'unités en franchise	Nombre d'unités en succursales	% d'unités en succursales	nombre total d'unités
La Fromenterie	39	66%	20	34%	59
Moly	49	22%	172	78%	221
Pétrin Ribeirou	29	88%	4	12%	33
Les Trois Brioches	3*	33%	6	67%	9
La Brioche Dorée	24	14%	150	86%	174
Point Chaud	53	59%	37	41%	90
La Mie Câline	28	67%	14	33%	42

* : concessions

Tableau 12 : Structure statutaire des réseaux de boulangerie implantés en France et choisis pour l'enquête (d'après les données fournies par les entreprises)

Le groupe Holder (179 boulangeries Paul), l'un des grands du secteur, n'a pas été étudié, son réseau étant exclusivement succursaliste.

On remarque donc que, parmi les réseaux étudiés, les plus avancés dans leur développement préfèrent le succursalisme ce qui leur permet de ne pas partager les profits avec des franchisés. Par contre, on ne s'étonnera pas de voir les chaînes plus petites se développer en franchise tout simplement pour aller plus vite dans leur développement et rattraper leur retard en matière d'implantations. Ce système de franchise revêt une forme particulière dans la mesure où des franchiseurs aident parfois leurs franchisés en prenant des participations financières : c'est le cas par exemple de la chaîne Le Pétrin Ribeirou (26% du capital des sociétés de chaque franchisé), de La Mie Câline et de certains franchisés L'Epi Gaulois de la société Moly SA. Cependant, il semble difficile de considérer la taille comme une variable explicative de la proportion de franchises et succursales.

Une autre différenciation peut être faite concernant le **métier initial** de l'entreprise :

- ⇒ les **industriels de la meunerie** privilégient un réseau de clients pour écouler leur production : Romarin, La Fromenterie ;
- ⇒ les **boulangers** cherchent à élargir leur territoire non seulement géographique mais aussi en termes de positionnement marketing de magasins originaux : Le Pétrin Ribeirou, La Mie Câline, Point Chaud, Moly ;
- ⇒ les **tenants de la restauration rapide** : La Brioche Dorée, Les Trois Brioches après leur séparation du groupe Holder (Boulangerie Paul).

Ces métiers d'origine évoluent et se complètent les uns les autres au sein des mêmes chaînes : c'est le cas de Point Chaud qui voit certains de ces magasins faire jusqu'à 40, voire 50% de leur chiffre d'affaires en restauration rapide. On peut donc se demander si l'évolution du métier de base a une influence sur la forme organisationnelle de la chaîne. En tous cas, compte tenu de nos données, il est difficile de considérer cette variable de métier initial comme explicative de la proportion de franchises ou de succursales.

En fait, le critère géographique semble prépondérant dans le choix de la forme organisationnelle dans la mesure où on préfère franchiser loin du siège (Point Chaud) ou dans les agglomérations plus petites (Moly) : ce sont des stratégies déjà rencontrées dans l'hôtellerie.

L'analyse détaillée du secteur permet de distinguer trois groupes selon leur forme organisationnelle :

- **les adeptes de la franchise ou de la concession** : ce sont des chaînes très jeunes et très petites qui privilégient pour l'instant la franchise ou la concession en justifiant leur choix, même si ces justifications paraissent parfois un peu contradictoires. Ces chaînes cherchent surtout à affiner un concept, à affirmer un positionnement marketing (qualité, hygiène) sans se poser pour l'instant la question de la forme organisationnelle. L'explication tient sûrement au fait que ces réseaux sont en phase de démarrage. Ces entreprises ont donné l'impression de chercher encore leur stratégie de développement et de se trouver face à une grande incertitude quant à l'avenir de leur réseau, ce qui n'est peut-être pas anormal à ce stade. Il s'agit de :

⇒ **Romarin** : les dirigeants sont de farouches partisans de la franchise afin de se développer rapidement (une dizaine d'implantations nouvelles prévues par an) sans risque et sans investissement lourd. Ils considèrent que leur concept est bien établi autour de la vente de pains spéciaux, d'un espace de restauration rapide, de procédures certifiées en matière de qualité et d'une gestion extrêmement codifiée de type McDonald's. Ils pensent que les franchisés ne les aideront pas à innover dans la mesure où l'artisan qui souhaite pouvoir innover doit rester indépendant. Le problème est cependant de savoir si les artisans vont pouvoir encore longtemps ouvrir boutique en indépendant. De plus, sera-t-il possible de résister à la pression des franchisés quand ils seront plus nombreux dans le réseau ? C'est là semble-t-il un enjeu managérial majeur.

⇒ **Les Trois Brioches** : issue du groupe Holder dont elle s'est séparée en 1994, cette entreprise, forte de six succursales, chiffre qui ne devrait augmenter que de deux ou trois, envisage son développement par la concession de son enseigne : trois points de vente sont déjà dans ce cas. L'opérateur craint la franchise de par les contraintes qu'elle impose et qui expliquent, selon les dirigeants, l'abandon de ce statut par des chaînes comme La Brioche Dorée ou les boulangeries Paul. D'autres explications du choix de la concession concernent les coûts et la maîtrise du concept. Les coûts de la concession seraient inférieurs à ceux inhérents à la franchise, 5 à 6% du chiffre d'affaires au minimum pour assurer le suivi des franchisés en matière d'aide au lancement, de formation et de contrôle. La maîtrise du concept serait meilleure en concession bien que celui-ci soit apparu assez flou : une surface qui oscille entre 30 et 100 m², un chiffre d'affaires à 80% dans la viennoiserie il y a dix ans et qui est aujourd'hui de 20%, un produit comme la brioche dont la part baisse (quand on s'appelle Les Trois Brioches !), pas de gamme de produits constante car on ajoute des sandwiches au crabe poulet, des salades, des pizzas, des pains italiens (mais pas de merguez !) ; par contre l'entreprise insiste sur le respect des normes comme l'hygiène par exemple, mais cela suffit-il à être attractif ? De plus, la question se pose de savoir si cette chaîne pourra gérer l'image de l'enseigne de manière homogène à travers une organisation en concession : par exemple, respecter les normes d'hygiène est perçu comme un impératif, mais cela est sans doute difficile à obtenir sans faille de la part du concessionnaire. Il semble en fait que la raison qui empêche cette chaîne de faire de la franchise, est qu'il n'y a pas vraiment de concept original ; or cette absence entrave la vente du savoir-faire.

- **Les adeptes du succursalisme :**

⇒ **La Brioche Dorée** : par le succursalisme, les dirigeants du groupe Le Duff veulent contrôler le développement du réseau en choisissant les villes, assurer la maîtrise de la gestion du réseau par une parfaite cohérence de l'image externe et une supervision étroite du personnel salarié, et surtout intégrer les profits de tous les points de vente. L'argument concernant le contrôle du personnel salarié peut apparaître un peu spécieux quand on sait qu'à partir d'une certaine taille la relation principal-agent devient très difficile à assurer, d'où l'intérêt de la franchise. Les quelques franchisés qui subsistent dans le réseau s'expliquent soit par des raisons historiques, soit par des nécessités juridiques liées à des implantations chez un concessionnaire d'aéroport ou en corner de cafétéria d'hypermarché. Le développement se faisant en tâche d'huile, autrement dit par contagion, le contrôle est actuellement moins coûteux car les inspecteurs ont peu de distance à parcourir entre les points de vente qu'ils doivent contrôler. Mais, si le groupe décide, une fois le maillage des grandes agglomérations terminé (il faudra pour cela doubler le nombre des succursales), de s'attaquer aux villes plus petites, alors rien ne dit que la franchise ne sera pas le mode privilégié. Il s'agit donc là d'une stratégie spatiale hiérarchique par contagion très précise et qui explique parfaitement le choix de forme organisationnelle. Cette stratégie de localisation semble au centre des préoccupations de cette chaîne qui cherche avant tout des sites d'une qualité optimale en matière de passage et d'accessibilité, tant en centre-ville qu'en centre commercial. On estime pérenniser la succursale en enlevant à la concurrence la possibilité de s'installer dans un site remarquable, quitte à en payer le prix. On peut dire que, compte tenu de sa notoriété et de son image, le retour en franchise de cette chaîne se ferait dans des conditions de crédibilité sans doute exceptionnelles. Le réseau se dit capable d'innovations en interne et c'est peut-être en cela que l'approche de ce groupe est discutable si on compare avec tous les avantages de la mixité mis en avant par Bradach (1998) ; l'avenir dira si ce choix est le bon.

⇒ Le groupe **Holder** (Boulangerie Paul) est cité par tous les interviewés comme un modèle de succursalisme.

- **Les adeptes de la pluralité des formes :**

⇒ **Moly** : les dirigeants affirment que c'est leur réseau en propre qui les fait vivre. Par contre, les franchisés leur servent à obtenir des économies d'échelle concernant la production car ils permettent une meilleure utilisation des machines qui peuvent ainsi tourner à près de 100% de leur capacité ; il s'agit donc bien là d'une logique d'industriel qui vise à faire du volume. La franchise est relancée par l'intermédiaire de la chaîne Le Délice du Mitron, définie comme mieux adaptée et moins coûteuse pour le franchisé. C'est désormais les magasins qui poussent à la création d'unités de production actuellement au nombre de quatre. Les franchisés semblent peu contrôlés de l'aveu même des responsables ; leur rôle est seulement d'écouler les volumes et renforcer le poids du réseau. La chaîne n'a pas, pour l'instant, de projet d'élargissement de son marché en-dehors du Sud-Ouest de la France. C'est donc une stratégie de localisation purement régionale. Les franchisés sont placés dans des lieux éloignés du siège ou dans des petites villes : la logique de choix tient davantage à l'opportunité de trouver ou non la personne disponible, y compris dans la société, pour, par exemple, une reprise de franchise. Les franchisés ont souvent plusieurs magasins : un principal et des dépôts.

⇒ **Point Chaud** : le groupe considère que la franchise est leur vocation, même s'ils ont commencé par là à cause d'un manque de moyens financiers, car le succursa-

lisme est un mal nécessaire. Les succursales existantes ont d'ailleurs une justification essentiellement historique, car, soit à l'époque on n'a pas trouvé le candidat idoine, soit le franchisé a voulu réaliser son patrimoine et a revendu au franchiseur. Cependant, l'idée de réseau mixte n'est pas absente de la réflexion des dirigeants, car ils pensent maintenir un volant de 20 à 25% de succursales pour deux raisons : **la formation et la démonstration du savoir-faire ou effet de vitrine** et ce à partir d'un maillage régional, chaque région devant avoir sa vitrine pour assurer le pilotage local du réseau concernant la maîtrise du concept avec des exigences de performances supérieures pour les pilotes. Les dirigeants pensent que la franchise apporte la créativité, alors que, dans les succursales, les innovations proposées ne sont pas toujours bien appliquées ; de plus, on évite ainsi les tracasseries avec les salariés. C'est sans doute la chaîne qui a le mieux saisi les avantages des réseaux mixtes.

- ⇒ **La Mie Câline** : après un début en franchise, le réseau s'est renforcé par des succursales de manière à assurer un contrôle minimum même si le fondateur du réseau considère le succursalisme comme une nécessité dont on se passerait bien, car le franchisé, plus motivé, est bien plus performant, plus innovant. Puis l'idée est venue qu'il n'y a pas de système de franchise efficace sans magasin pilote, car il permet d'expérimenter et de montrer le savoir-faire du franchiseur. La crainte face à la franchise, c'est la mutinerie, d'où l'importance du climat psychologique dans le réseau. Le succursalisme apporte aussi et surtout l'équilibre économique, même si le résultat est moindre et qu'on doit y consacrer une grande partie de son temps. Une proportion de 30% de succursales serait idéale pour ce réseau selon son créateur.
- ⇒ **La Fromenterie** : ce réseau a une conception intéressante de sa stratégie spatiale en relation avec la forme organisationnelle retenue. En effet, contrairement à ce qui se passe dans beaucoup de chaînes, on privilégie la succursale pour s'implanter dans une nouvelle région. Autrement dit, on ouvre une tête de pont en propre (ou parfois plusieurs si nécessaire, car il faut s'imposer si on veut attirer de bons franchisés) ; puis, on maille par contagion en franchise et on bascule les succursales en franchise. L'idée qui a permis la mise au point de ce concept (et qui vient des Etats-Unis), est d'intercepter le client sur son trajet domicile-travail. La franchise multi-unités, ou multi-franchise, est encouragée sans craindre pour l'instant l'installation de baronnies. Il est vrai qu'aux Etats-Unis, la franchise multi-unités est très fréquente : on peut citer le cas d'un franchisé Hardee's qui possède 432 unités en propre sur un total d'environ 3400 points de vente Hardee's. Il s'agit d'un réseau à logique industrielle puisqu'il existe plusieurs sites de production de pâtisseries, pâtes à pain et pâtes à brioche en plus d'une centrale d'achat pour d'autres produits. L'objectif est la couverture du territoire national, quitte à absorber de petits réseaux locaux. Il y a actuellement une ouverture vers la restauration sur place.

On est frappé, à la lecture des descriptions des sociétés, par le caractère pour le moins flou de certains concepts (avec des exceptions comme La Mie Câline ou La Brioche Dorée), et par l'impact des doctrines, que ce soit la franchise ou le succursalisme, sans qu'apparaisse le moindre doute quant à la pérennité du système. Les franchiseurs purs croient très fort que les franchisés ne feront pas évoluer leur concept et les succursalistes pensent pouvoir innover encore et toujours même si on sait bien qu'à mesure que le réseau s'étend, la distance avec le client s'accroît et l'opérateur finit par perdre le contact avec son marché.

Si on compare à présent les stratégies spatiales de deux chaînes : La Fromenterie et Moly (figures 6 et 7), on constate une très grande disparité. En effet, on remarque que La Fromente-

rie assure sa couverture territoriale d'abord grâce aux franchisés puis depuis 1994 à l'aide des succursales. Au contraire, Moly développe ses chaînes territorialement par ses succursales avant de faire très vite appel aux franchisés. Là encore, il est difficile de définir des règles à partir des données obtenues, tant les situations de ces réseaux sont disparates.

Figure 6: Couverture territoriale La Fromenterie

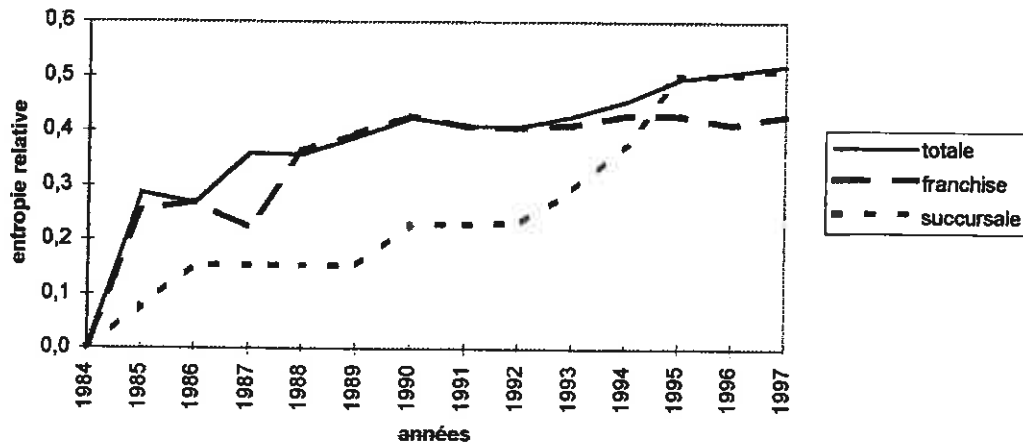
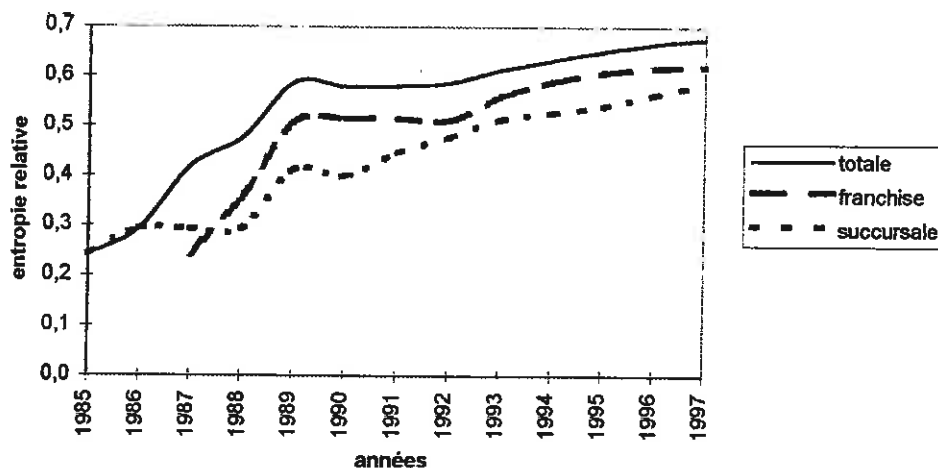


Figure 7: Couverture territoriale Moly



Cependant, on constate que, quel que soit le critère de classement, on retrouve presque toujours la même configuration, à savoir les mêmes réseaux dans les mêmes catégories. Et il apparaît encore une fois que ce pourrait être la phase du cycle de vie qui déterminerait au moins en partie le type de forme organisationnelle du réseau, à savoir :

- ⇒ la phase de **lancement** : Romarin, Les Trois Brioches ;
- ⇒ la phase de **développement** : L'Epi Gaulois (Moly), La Mie Câline, Point Chaud, La Fromenterie, Le Pétrin Ribeirou ;
- ⇒ la phase de **maturité** : La Brioche Dorée, ce réseau est-il en phase de maturité ou en phase avancée de développement ; en tous cas, il est plus avancé que les autres.

Mais il est difficile de confirmer cette dernière assertion dans un secteur encore jeune et sur un marché non saturé, sous sa forme réticulaire.

Il est possible à présent de comparer les avantages et inconvénients des réseaux mixtes de boulangerie face à la franchise et au succursalisme, même si cette problématique n'apparaît pas encore prépondérante étant donné la relative jeunesse du secteur, en tous cas sous sa forme d'organisation réticulaire (tableau 12). Il est intéressant de comparer les avantages et inconvénients des réseaux mixtes avec ceux des réseaux à dominante franchise et à dominante succursaliste (tableaux 13 et 14), même si la différence entre ces réseaux est encore difficile à faire, les stratégies de développement n'étant pas encore bien définies.

La rénovation du réseau n'est pas encore considérée comme un problème majeur pour des chaînes assez jeunes dans l'ensemble. La capacité d'adaptation face la conjoncture et aux changements des règles du marché n'est pas citée. D'une part, la conjoncture joue moins. D'autre part, la loi Raffarin ne trouble pas ce secteur aux surfaces de vente plus petites. Les aspects liés à la stimulation de la dynamique commerciale et à la souplesse organisationnelle n'apparaissent pas non plus. Enfin, l'addition des compétences entre franchiseurs et franchisés n'a pas fait l'objet de remarques chez les opérateurs des réseaux de boulangerie. Finalement, assez peu d'inconvénients sont vraiment mentionnés par les opérateurs en boulangerie.

Avantages des réseaux mixtes de boulangerie (pour l'opérateur)	Inconvénients des réseaux mixtes de boulangerie (pour l'opérateur)
⇒ <u>résolution du dilemme vitesse d'implantation / maîtrise du concept (ajout d'unités/uniformité)</u> : • développement rapide (franchise) et maillage du territoire par complémentarité (filiales) • franchissement plus rapide du seuil critique • consolidation du réseau par la maîtrise du concept grâce aux succursales • pour les sites moins accessibles aux succursales ⇒ <u>stimulation de la dynamique commerciale (réactivité)</u> : • plus grande créativité par l'initiative locale ⇒ <u>une plus grande souplesse organisationnelle (adaptation)</u> : • plus grande capacité d'innovation par la confrontation entre la capacité d'innovation du franchiseur et celle des franchisés • démonstration du savoir-faire du franchiseur à l'aide de succursales pilotes ⇒ <u>démonstration des capacités du franchiseur</u> : • capacité à investir soi-même et pas seulement à faire investir les autres (aspect financier) • capacité à s'investir professionnellement dans son activité • vente d'un savoir-faire plutôt que d'un concept ⇒ <u>une meilleure efficacité économique</u> : • la franchise sert le développement du réseau, alors que le succursalisme améliore la croissance des résultats financiers → équilibre • investissements financiers moins lourds grâce à la partie franchisée du réseau • augmentation de la capacité d'investissement par apport financier externe de partenaires	⇒ <u>risques conflictuels au sein du réseau</u> : • risque de conflits locaux surtout en cas de présence sur la même aire de marché à la fois de succursales et de franchisés différents ⇒ <u>difficulté d'allier deux modes de management différents, la franchise et le succursalisme</u> : • nécessité d'une double organisation car les relations entre franchiseur et franchisés d'une part et entre franchiseur et filiales d'autre part ne sont pas de même nature

Tableau 13 : Avantages et inconvénients des réseaux mixtes de boulangerie

Avantages des réseaux de boulangerie à dominante franchise (pour le franchiseur)	Inconvénients des réseaux de boulangerie à dominante franchise (pour le franchiseur)
⇒ <u>sur le plan financier</u> : • faible investissement initial ⇒ <u>sur le plan économique</u> : • possibilité d'écouler des volumes (économies d'échelle) ⇒ <u>sur le plan stratégique</u> : • développement rapide de la chaîne ⇒ <u>sur le plan managérial</u> : • le franchiseé est un entrepreneur donc plus dynamique qu'un salarié • d'une manière générale, le système de franchise est plus dynamique, plus performant et moins bureaucratique • la franchise est une « machine à vivre » : permet la promotion sociale et l'intégration dans la vie locale (M. Barreteau, La Mie Câline)	⇒ <u>sur le plan financier</u> : • marge plus faible • capacité de financement individuel limitée ⇒ <u>sur le plan managérial</u> : • les coûts de transaction sont plus élevés • la présence de franchiseés différents dans une même ville pose des problèmes • difficulté pour rénover le réseau • information incomplète sur les performances ⇒ <u>sur le plan marketing</u> : • risque de perte de la maîtrise du concept

Tableau 14 : Avantages et inconvénients des réseaux de boulangerie à dominante franchise

Avantages des réseaux de boulangerie à dominante succursalisme (pour l'opérateur)	Inconvénients des réseaux de boulangerie à dominante succursaliste (pour l'opérateur)
⇒ <u>sur le plan financier</u> : • les bénéfices financiers ne sont pas partagés avec des franchiseés ⇒ <u>sur le plan managérial</u> : • moins de problème de cohabitation entre statuts car lien hiérarchique fort • pallie le manque de bons candidats à la franchise • formation plus facile ⇒ <u>sur le plan marketing</u> : • maîtrise totale du concept • test plus simple de nouveaux concepts (discount, haut de gamme), en rupture avec les concepts existants	⇒ <u>sur le plan financier</u> : • coût élevé du développement ⇒ <u>sur le plan stratégique</u> : • manque de rapidité dans le développement ⇒ <u>sur le plan managérial</u> : • manque de souplesse • problème classique de la relation d'agence entre l'opérateur et son directeur salarié ⇒ <u>sur le plan marketing</u> : • adaptation locale du concept plus difficile • moins d'innovations incrémentales (évolution du produit)

Tableau 15 : Avantages et inconvénients des réseaux de boulangerie à dominante succursaliste

Cette situation qui privilégie le succursalisme est possible sur un marché qui n'est pas encore saturé, du moins dans sa forme réticulaire. L'aspect **gamme** est peu présent, pour l'instant, de la plupart des chaînes de boulangerie mis à part deux tentatives : celle de Moly de créer une chaîne, Le Fournil du Papet, qui pour l'instant n'est pas franchisée et qui correspond à un magasin plus luxueux et plus traditionnel ; et celle de la Fromenterie avec son enseigne discount O'Pan en succursalisme, car un franchiseé ne pourrait pas rentabiliser un tel magasin, et son haut de gamme La Maison des Pains en franchise, qui s'adresse aux piétons (La Fromenterie s'intéresse aux automobilistes), et qui sera développée selon une stratégie spatiale hiérarchique en commençant par Paris. On a vu que le ticket d'entrée exigé dans un réseau de franchise de boulangeries est assez important car il faut un bon emplacement, il y a tout une partie de l'investissement consacrée au matériel, et aujourd'hui il est important d'avoir de la façade pour l'attraction. On se trouve donc dans un système de réseau à mi-chemin sur le plan financier entre l'hôtellerie, grosse consommatrice de capitaux, et de simples boutiques qui nécessitent juste un coup de peinture et quelques rayonnages pour repren-

dre l'expression d'un interlocuteur. Enfin, on a affaire avec la boulangerie à des réseaux de distribution de produits, même si certains s'orientent vers le service de restauration rapide. Cela signifie que la part des frais fixes est peu élevée.

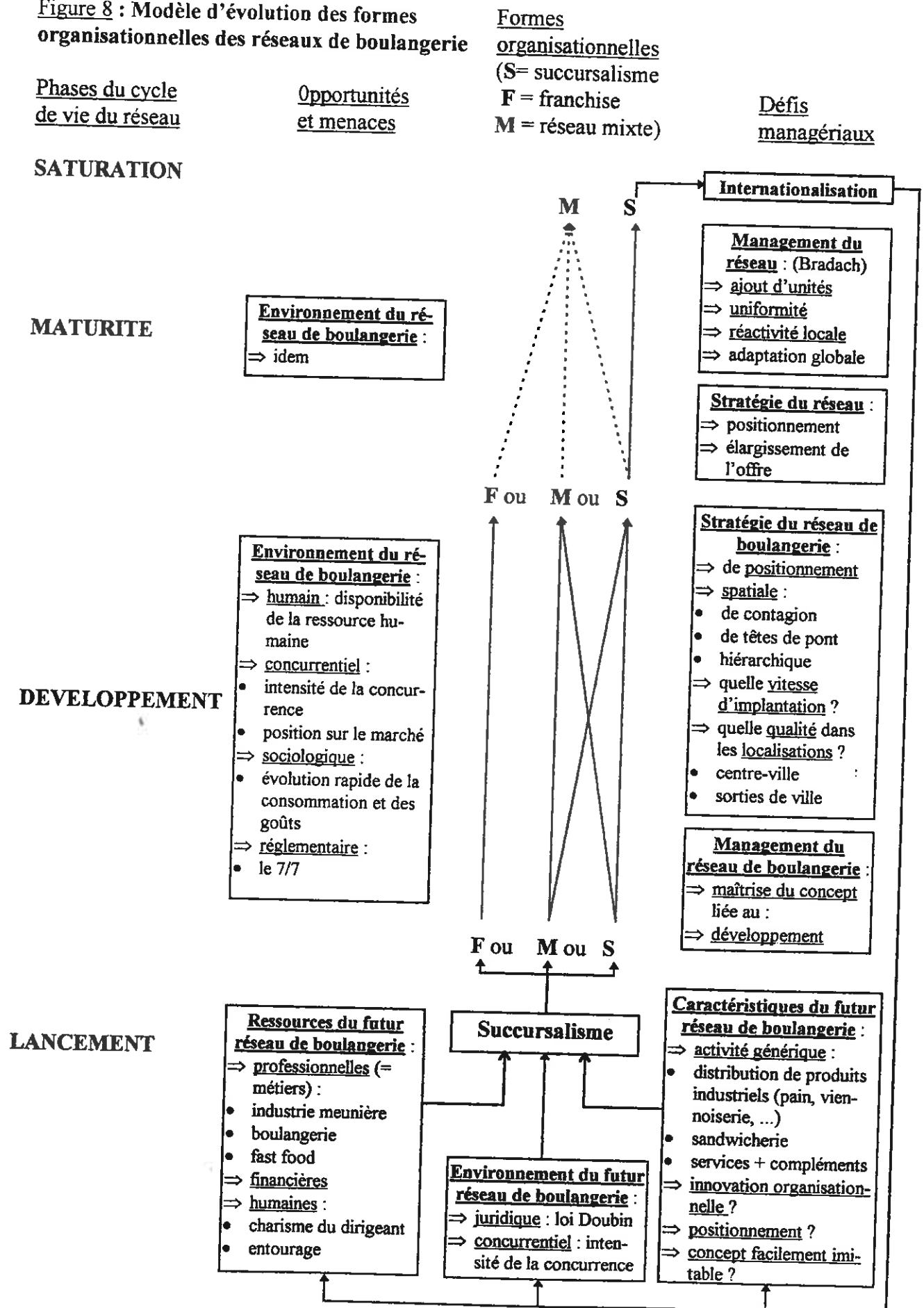
La figure 8 propose un modèle du choix des formes organisationnelles dans le secteur de la boulangerie. On constate, d'après ce modèle, l'importance de la concurrence, non seulement celle des autres chaînes mais il faudrait ajouter celle des artisans individuels (lutte contre l'ouverture 7/7) et les GMS (grandes et moyennes surfaces). De plus, les goûts des consommateurs évoluent en matière de restauration rapide et de consommation de viennoiserie, pâtisserie et boulangerie. Par ailleurs, les difficultés de mise au point du concept et son imitabilité rapide sont des aspects majeurs dans la décision de couvrir le plus vite possible le territoire, même si celui-ci est encore vu dans sa dimension purement régionale. Les métiers de base sont bien différents et débouchent sur le dilemme production/servuction, le service prenant aujourd'hui une place de plus en plus importante.

Dans la boulangerie, les stratégies industrielles des meuniers qui visent à faire du volume, pèsent davantage sur le choix de la forme organisationnelle, car ils cherchent avant tout à distribuer leurs produits. Cependant, on retrouve bien le schéma de prise de décision : succursalisme imposé d'abord, puis choix libre du statut ; le recul historique manque pour juger de la pertinence de la mixité. Nous avons fait néanmoins apparaître ce qui pourrait être la structure future de ces réseaux, une fois arrivés en phase de maturité, et si se confirment l'évolution vers la restauration rapide et la définition de gammes de magasins : les défis de Bradach (1998) et la nécessité du positionnement ou de l'élargissement de l'offre. A cela, s'ajoute aussi l'internationalisation qui peut s'envisager lors de toute phase du cycle mais qui devient inévitable en phase de saturation.

Cependant, parmi les défis de Bradach, si l'ajout d'unités et l'uniformité semblent des points importants au stade où en sont actuellement la plupart des réseaux, les deux défis, réactivité locale n'est signalée que par Point Chaud : cette opinion se comprend par le choix délibéré de développer la restauration rapide dans ce réseau. L'adaptation globale n'est pas ressentie de la même manière par les responsables rencontrés. La réactivité ne sera un défi à relever que si le secteur s'oriente vers la restauration rapide. Quant à l'adaptation globale, l'exemple de La Brioche Dorée est là pour nous rappeler que le succursalisme peut constituer aussi une solution : la question est aussi de savoir si ce choix statutaire est encore possible pour des réseaux qui ne sont pas leaders, et qui donc n'ont pas la même position que le groupe Le Duff sur le marché. En tous cas, pour l'instant, seule, cette chaîne a su s'internationaliser.

Si on suit donc le modèle de la figure 8, on s'aperçoit qu'à l'exception du Pétrin Ribeirou, réseau à dominante franchise, la plupart des autres chaînes ont commencé en succursalisme pour s'orienter ensuite souvent vers le réseau mixte, forme d'organisation qui sera sans doute maintenue lors de la phase de maturité, d'où les flèches en pointillés. Par contre, La Brioche Dorée avait adopté la mixité du réseau, puis a abandonné la franchise il y a environ dix ans. Il reste, cependant, quelques franchisés dans ce réseau pour des raisons historiques. Il semble que ce réseau reste, en ce qui concerne la France, sur une base succursaliste dans les années à venir, alors que d'autres réseaux vont maintenir la mixité, surtout si, comme on l'a vu, le service de restauration rapide se développe.

Figure 8 : Modèle d'évolution des formes organisationnelles des réseaux de boulangerie



3.3. La pluralité des formes et les réseaux de la cosmétologie-beauté

Avant de développer le contenu des entretiens réalisés dans la cosmétologie-beauté que nous appellerons désormais cosmétologie, il est bon de rappeler quelques caractéristiques propres à ce secteur. Puis nous ferons la synthèse des entretiens et des données obtenues aussi bien par questionnaire que par traitement concernant les caractéristiques chiffrées de ces réseaux. Nous regrettons que, seule, l'entreprise Yves Rocher ait pu nous fournir les données telles que nous les demandions, les autres entreprises n'étant pas équipées pour cela.

3.3.1. Le secteur de la cosmétologie-beauté et ses réseaux

Ce secteur présente la particularité d'être beaucoup plus hétérogène que les deux premiers. On y trouve des activités diverses, des métiers différents, des types de réseaux variés. De plus, de nombreuses opérations de concentration ont lieu actuellement ce qui rend ce secteur peu lisible : Marionnaud a repris, depuis janvier, Mireille Clerc dont nous avons interrogé le responsable, les 84 magasins Marie-Jeanne Godard ont rejoint les points de vente Séphora déjà possession de LVMH (Tissier 1998). Il était donc difficile dans ces conditions d'aller trouver les responsables de sociétés de commercialisation de parfums.

Dans ce secteur, encore une fois très disparate, on trouve les activités suivantes :

- ⇒ la vente de produits : les parfums, les produits de beauté ;
- ⇒ les services de soins : pour la peau, les ongles, les cheveux ;
- ⇒ le service de la coiffure.

Toutes ces activités, et nous ne citons que celles que nous avons cherché à connaître plus précisément, constituent chacune une niche bien distincte. Ces activités de vente de produits et de service correspondent à des types de réseaux différents liés à des types d'activité que nous avons déjà rencontrés :

- ⇒ **distribution de produits** pour les entreprises qui les fabriquent : Yves Rocher, Arlor/Norgil, Lazartigues, Bodyshop ;
- ⇒ **commerce de détail** : Séphora, Marie-Jeanne Godard, Marionnaud, Mireille Clerc qui ne fabriquent pas les produits que vendent ces réseaux ;
- ⇒ **services esthétiques** : Christian Drillien, L'Onglerie, Onglissima, Simone Malher, Jean-Louis David, Jacques Dessange, Saint-Algue, chaînes auxquelles il faut ajouter Lazartigue, Yves Rocher et Arlor/Norgil qui offrent aussi des services.

Nous avons décidé de ne pas nous intéresser au service de la coiffure qui semble constituer un univers particulier, ne comprenant pas moins de 26 enseignes dans l'Annuaire de la Franchise, contre seulement 7 réseaux liés aux produits de beauté, ayant opté pour la franchise, et 9 réseaux commercialisant des services d'esthétique corporelle. Ces derniers réseaux sont eux classés comme autres commerces spécialisés non alimentaires. Nous n'avons donc pas voulu provoquer de distorsion dans un secteur déjà très hétérogène.

Si on tente de dégager les facteurs structurants du secteur de la cosmétologie, on constate la présence de produits et de services dans une même boutique, mais aussi dans des boutiques séparées : il peut donc s'agir parfois d'un service pur. C'est un secteur sensible à la conjoncture, tout en subissant aussi les changements de comportements des consommatrices. La loi Raffarin ne touche pas ce type de boutiques trop petites, en moyenne 100m².

Le ticket d'entrée est peu élevé, car le local et le matériel sont assez peu coûteux. Mais, les métiers de base des opérateurs de ces réseaux de cosmétologie sont assez divers :

- ⇒ **fabricant de produits cosmétiques** pour qui l'aspect volume est important ;
- ⇒ **commerçant** (grossiste et/ou détaillant) en produits cosmétiques ;
- ⇒ **prestataire de services** qui doit maintenir un niveau de qualité dans ses boutiques.

La nécessité de l'organisation réticulaire ne semble pas aussi intense que dans d'autres secteurs. Par contre, le besoin pour les fabricants de certains produits de diffuser leur marque en respectant les exigences de leur marketing de produit de luxe, peut inciter ceux-ci à racheter des réseaux pour bénéficier rapidement de boutiques déjà en place, le phénomène a déjà été évoqué concrètement.

Par ailleurs, les produits cosmétiques évoluent de plus en plus vite sous l'effet des efforts de recherche importants des grands fabricants. De plus, là encore, il existe, dans ce domaine, un incontestable savoir-faire français avec une réussite importante et de niveau international parmi les entreprises choisies pour notre échantillon : Yves Rocher et ses 1700 points de vente dont 1100 à l'étranger.

3.3.2. La cosmétologie-beauté et les réseaux mixtes

Sur les 16 entreprises recensées dans l'Annuaire de la Franchise, 8 ont accepté d'être interrogées. D'autres ont refusé catégoriquement de répondre aux entretiens comme la société Thélem, Process Blue et Les Térianes, qui a préféré reporter à plusieurs reprises l'entretien avant de le refuser prétextant une réflexion en cours avant une restructuration, preuve sans doute que le sujet ne laisse pas indifférent dans ce secteur.

Chaînes de points de vente	nombre total d'unités	Nombre d'unités en franchise	% d'unités en franchise	Nombre d'unités en succursales	% d'unités en succursales
Yves Rocher	568	492	87%	76	13%
L'Onglerie	134	129	97%	4	3%
J-F. Lazartigue*	105	74	70%	31	30%
Simone Malher	67	50	75%	17	25%
Arlor/Norgil	63	53	84%	10	16%
Bodyshop	22	8	36%	14	64%
Mireille Clerc**	18	7	39%	11	61%
Christian Drillien	5	1	20%	4	80%

* : réseau en restructuration totale (recours désormais aux corners de la grande distribution)

** : réseau en restructuration (racheté par Marionnaud)

Tableau 16 : La structure statutaire des réseaux de cosmétologie choisis pour l'enquête

Le tableau 15 montre la diversité de ce secteur et des entreprises que nous avons sélectionnées. Il n'apparaît pas de réseau en franchise pure ou en succursalisme pur. La plupart de ces réseaux sont mixtes non seulement par leur proportion franchisés/succursales mais aussi par leur état d'esprit. On utilise les succursales comme magasins pilotes pour la formation et l'innovation, et on cherche à développer au moins autant de pilotes qu'il y a de types d'implantations comme c'est le cas de L'Onglerie, même si ce réseau est à très forte dominante franchise. On remarque que, sans qu'aucune corrélation n'ait été calculée (étant donné le faible nombre d'individus de l'échantillon), le réseau est d'autant plus en succursalisme

qu'il est petit, ce qui tend à montrer l'attachement des opérateurs de réseaux pour les pilotes. Inversement la franchise sert de vecteur de développement.

On constate deux séries d'oppositions en matière de conduite stratégique sur ce marché :

- ⇒ **une grande constance stratégique** (quand le franchiseur maintient la même stratégie de distribution dans le temps) **s'oppose à de fortes ruptures stratégiques**. Yves Rocher, Bodyshop et l'Onglerie ont eu une grande constance dans leur stratégie. Par contre, Lazartigue et Mireille Clerc ont brutalement supprimé leur réseau de franchise pour garder les succursales. Mireille Clerc a même été rachetée par Marionnaud, et Lazartigue devient un vendeur de produits pour la grande distribution dans le secteur parapharmacie. Il faut remarquer que ces deux sociétés commercialisent essentiellement des produits et sont de petite taille ; Lazartigue commercialise ses propres produits et cherche le canal le plus efficient. Ce changement peut s'expliquer par le manque de visibilité sur le marché pour ce type de franchiseurs trop petits ;
- ⇒ **des conduites stratégiques réfléchies s'opposent à des conduites opportunistes** : Simone Mahler a mené une stratégie réfléchie en commençant par développer son réseau en succursales puis s'est intéressée à la franchise. Par contre Drillien et Arlor mènent plutôt une stratégie au coup par coup. Arlor a bénéficié d'une opportunité et d'un contexte favorable - son produit Viviscal a bien marché - pour racheter son principal concurrent.

Il faut expliquer aussi que la distribution de ce type de produits se trouve aujourd'hui un peu prise dans un étau : d'une part la grande distribution, désireuse de monter en gamme, s'intéresse fortement à tous ces produits grands porteurs d'image, et d'autre part les fabricants de marques prestigieuses veulent éviter de tomber dans ce canal de la grande distribution et sont à la recherche de réseaux, d'où ces oppositions fortes en matière de conduites stratégiques. Par contre, ce n'est pas du tout le cas des prestataires de services, plutôt recherchés dans les centres commerciaux pour fidéliser la clientèle (L'Onglerie). C'est ainsi que Lazartigue a décidé de quitter la commercialisation des produits dans ses boutiques en faisant appel à la grande distribution et a racheté l'Institut des Jambes pour y dispenser du conseil, semble-t-il plus porteur et plus rentable.

A l'image de l'hôtellerie où Accor est le grand groupe international français et Choice est le groupe étranger qui peine à pénétrer le marché français, la cosmétologie possède en Yves Rocher une entreprise française très internationale, et en Bodyshop une grande entreprise étrangère qui souffre aussi sur le marché français. Les autres entreprises axées sur la beauté sont assez petites pour la plupart et restent plutôt régionales : Mireille Clerc en Normandie, Simone Malher et L'Onglerie dans le Sud-Ouest, Arlor dans le Nord. On sent une réelle difficulté à faire jouer les leviers habituels tant financiers que publicitaires pour développer le réseau. Un réseau comme L'Onglerie, créé en 1983, est surtout implanté dans le Sud-Ouest et en région parisienne, et se renforce essentiellement par ses candidatures spontanées dans ses mêmes régions où il est bien connu. Il faut dire aussi que ce marché du soin pour les ongles ne se développe pas aussi fort en France qu'il le fait en Allemagne, et que L'Onglerie n'a que peu de concurrents. Il est rare d'entendre une entreprise se plaindre de ne pas avoir assez de concurrents pour l'aider à développer le marché.

Le démarrage de la franchise dans ce type de prestation de services a eu lieu dans les années 80 au moment où le système de franchise se diffusait. Ces réseaux se sont développés par la franchise, faute de moyens financiers, et par l'intermédiaire d'amis et de clients. Puis,

on a beaucoup recruté à partir de candidatures spontanées qui proviennent pour l'essentiel de personnes qui sont situées dans les zones géographiques déjà exploitées. Or les régions non exploitées n'attirent pas de candidat car le concept n'est pas connu, d'où un frein pour assurer la couverture géographique du réseau, élément indispensable du levier publicitaire.

Beaucoup de ces entreprises ont suivi une croissance plus par opportunités que par développement précis et organisé. Au cours de ces dernières années, on constate que les petites structures s'entourent de plus en plus de professionnels du marketing et/ou de la finance pour se développer (Arlor, Simone Malher, ...).

Même Yves Rocher, avec un chiffre d'affaires supérieur à 300 millions de francs, n'a pas la position de leader qu'on pourrait lui attribuer un peu vite. En effet, 70% de son marché sont tenus par les grandes surfaces, d'où l'importance du service de soins de beauté offert dans les boutiques de ce réseau, afin de se différencier et de fidéliser la clientèle.

Etant donné les difficultés rencontrées par les opérateurs sur ce marché, on ne s'étonnera pas du succès de la franchise comme mode de développement. Cinq interviewés sur huit sont d'accord pour dire qu'un rapport de 1 succursale pour 10 franchises est un bon équilibre. L'une des raisons qui semble guider ce choix est essentiellement la volonté d'avoir une succursale par région compte tenu du rôle pilote que peuvent exercer les succursales. Pour certains, il est important d'avoir un représentant par région afin de développer sa notoriété, garantir au client une charte de qualité dans la prestation de services, avoir un maillage optimal. Il faut signaler que certains franchiseurs (Arbore, Bodyshop et Lazard) ne s'implantent que dans des villes de plus de 100 000 habitants limitant ainsi le nombre de succursales possibles pour la France. Pour les autres réseaux, la taille minimale de la ville est plutôt proche des 30 à 40 000 habitants. Cette volonté d'avoir une succursale par région se heurte, pour les petites structures, au problème de leur contrôle, lié à leur éloignement. Par ailleurs, la diminution des succursales, chez certains franchiseurs, peut s'expliquer par un meilleur contrôle des visites et par le rôle croissant de l'informatique. Cette répartition de 10% ne correspond pas actuellement à la réalité pour les différents réseaux (voir tableau 15). Certains franchiseurs (Arlor) ne souhaitent pas avoir une part trop importante de succursales car cela est perçu comme une menace par les franchisés. Leur objectif étant d'être très proche de leurs franchisés (c'est une famille), ils font attention quand ils créent une nouvelle succursale.

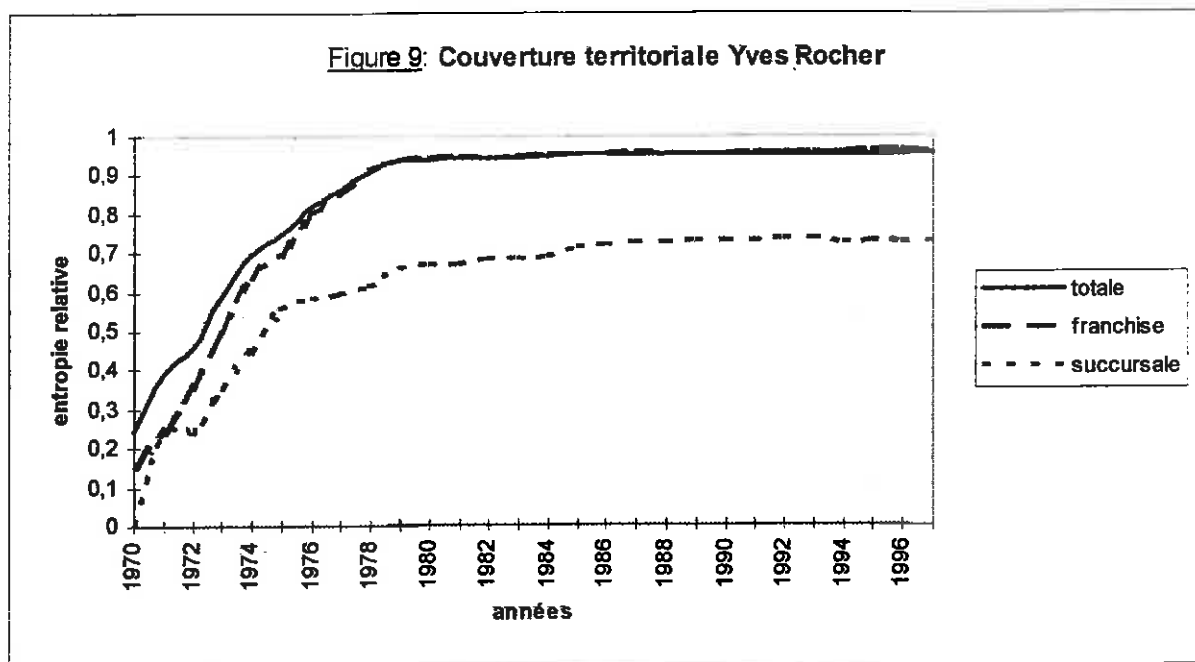
Le rôle des succursales est de :

- ⇒ **former** à la vie et la gestion de la boutique. Elle sert d'expérience pour les franchisés et les franchiseurs (Simone Malher, L'onglerie) ;
- ⇒ **tester** des produits, des designs, des concepts et prouver par l'exemple la pertinence de l'évolution au franchisé ;
- ⇒ **s'implanter** dans les emplacements stratégiques (Yves Rocher) et nouveaux (centre commercial, Paris...) car les franchisés n'ont pas les moyens financiers.
- ⇒ **développer l'image** et la notoriété (Arlor et Yves Rocher). Elle permet au franchiseur d'être connu sur l'ensemble du territoire en présentant une disponibilité produits et services au client relativement importante.

Il est une entreprise particulière sur ce marché qu'il convient de décrire afin de bien montrer l'hétérogénéité du secteur : il s'agit d'**Yves Rocher**. L'histoire de cette entreprise est d'autant plus intéressante qu'elle démontre la nécessité, même pour les entreprises à la réussite la plus remarquable, de prêter attention le plus tôt possible à la configuration organisa-

tionnelle du réseau. En effet, cette entreprise de fabrication de produits cosmétiques, centrés sur la beauté par les plantes à très bons prix, et de vente par correspondance, a ressenti la nécessité de développer un réseau de points de vente après les grèves des postes de 1968. Ce réseau a connu un très grand succès puisque certaines années, il y avait jusqu'à 4000 candidates pour ouvrir un magasin en franchise : on a ouvert jusqu'à environ 60 magasins par an (1978, 1979, 1983, 1984). La société n'a donc pas cru bon d'investir dans ses magasins alors qu'elle dégagait des marges confortables et qu'on se bousculait pour investir à sa place afin de commercialiser ses produits.

La stratégie spatiale d'Yves Rocher a été clairement de couvrir le territoire français le plus rapidement possible. Si on s'en tient au découpage départemental déjà utilisé dans les autres secteurs, on peut dire que ce réseau a couvert la France en huit ans (voir figure 9). Les courbes ont été tracées à partir des données fournies par l'entreprise, mais il faut savoir qu'un nombre d'environ 25% de magasins sont passés de franchise à succursales pour des raisons diverses dont l'une d'elles est propre à ce secteur : on n'a pas affaire à des franchisés, mais à des **franchisées** qui apportent un deuxième revenu et qui parfois doivent suivre le mari. En d'autres termes, ces responsables ont réussi à faire connaître la marque sur l'ensemble du territoire en un temps relativement court, d'où un effet publicitaire multiplicateur important. Si on s'en tient aux chiffres sans tenir compte des changements de statuts, dans un premier temps jusqu'en 1975, franchise et succursalisme ont été à la base du développement de cette couverture territoriale avec un net avantage à la franchise en nombre de magasins. Puis, c'est la franchise qui a été utilisée presque exclusivement pour conquérir l'espace restant jusqu'en 1978. Depuis, la plupart des implantations supplémentaires ont servi à renforcer les positions locales, permettant ainsi d'accroître le chiffre d'affaires et d'écouler la production des usines du groupe. On peut donc affirmer que les deux objectifs de la société, mis en avant par le responsable du développement interrogé, à savoir d'une part la diffusion de l'image de marque, et d'autre part l'augmentation du chiffre d'affaires, ont été remplis. Il reste aujourd'hui à faire respecter la cohérence de l'image de marque en mettant les générations successives de magasins aux normes les plus récentes, d'où la restructuration actuelle.



Ajoutons que, en plus des formes classiques de franchise et de succursalisme, Yves Rocher pratique la gérance au sein de SARL mais conserve la propriété des murs ce qui facilite les opérations d'agrandissement, de rénovation, de travail de l'image de marque car le magasin appartient à l'opérateur du réseau. Le gérant a le même comportement que le franchisé, il a sa propre autonomie de gestion et il est responsable de son personnel. Chez Yves Rocher, on semble très satisfait de ce système au point de chercher à généraliser la formule. De là on imagine une configuration du réseau reposant sur trois types d'acteurs :

- ⇒ les **unités pilotes**, détenues en propre par l'opérateur, situées de manière à faire jouer à plein l'effet vitrine, tant pour recruter les franchisées et gérants futurs que pour servir de modèle aux franchisées et gérants actuels ;
- ⇒ les **gérants** pour les unités stratégiques qu'on veut pouvoir faire évoluer rapidement ;
- ⇒ les **franchisées** pour les autres emplacements.

Aujourd'hui, il faut restructurer le réseau dans la mesure où, la gamme s'accroissant, un grand nombre de franchisées ne disposent pas des moyens de rénover et surtout d'agrandir la boutique. Or, historiquement, le concept ayant beaucoup évolué, il existe quatre générations de boutiques chez Yves Rocher, d'où de grandes difficultés à maintenir la cohérence de l'image de marque. Bien sûr, les magasins de première génération ont quasiment tous été transformés. Il faut donc mettre à jour des centaines de boutiques et cela dans 80 pays différents : 50 sont transformés par mois en France actuellement. La rénovation du réseau et sa mise aux nouvelles normes est un vrai problème dans un système de franchise. Yves Rocher est en train de surmonter cette difficulté en assistant ses franchisées : cette forme de **semi-franchise** entraîne un vrai débat pour savoir si c'est la bonne méthode.

On envisage par ailleurs de transformer des succursales en magasins en gérance, afin d'une part d'éviter la double organisation nécessitée par la présence à la fois d'unités en propre et de franchisées, et d'autre part de sécuriser les emplacements stratégiques. Or les gérants ont les mêmes problèmes - personnel, stocks - que les franchisées et peuvent recevoir le même discours. Dans ces conditions, les unités en propre seront strictement réservées aux pilotes, d'autant qu'elles sont considérées comme moins performantes financièrement ; or le chiffre d'affaires est non seulement constitué par les redevances mais aussi et surtout par la marge sur les produits vendus. Devant les problèmes de restructuration rencontrés, on peut en conclure que la constitution d'un réseau mixte est une question qui ne peut être abordée uniquement en phase de maturité. Ce fait apparaît d'autant plus vrai que le réseau s'oriente de plus en plus vers les services.

Les tableaux 16, 17 et 18 montrent les avantages et inconvénients des réseaux mixtes, des réseaux à dominante franchise et des réseaux à dominante succursaliste dans le secteur de la cosmétologie. Des caractéristiques spécifiques au secteur de la cosmétologie apparaissent à la lecture de ce tableau, montrant que la conception des réseaux mixtes est à la fois une nécessité et une organisation délicate à manager.

On constate que la mixité des réseaux est d'autant plus recherchée sur ce secteur que, d'une part la chaîne s'oriente vers le service, et d'autre part la franchise de distribution est de plus en plus la proie de grands groupes industriels qui cherchent des débouchés. On ne sera donc pas étonné de voir combien les inconvénients des réseaux mixtes ont été peu mis en avant dans les entretiens. On a pu également sentir combien cette préoccupation de mixité, plus ou moins consciente dans son expression formelle, était présente à l'esprit des décideurs, quelles que soient la taille et la phase du cycle de vie du réseau en question.

Avantages des réseaux mixtes de cosmétologie (pour l'opérateur)	Inconvénients des réseaux mixtes de cosmétologie (pour l'opérateur)
⇒ <u>résolution du dilemme vitesse d'implantation / maîtrise du concept</u> (ajout d'unités/uniformité) : - développement rapide et maillage du territoire par complémentarité ((franchisées et succursales peuvent jouer des rôles différents d'un réseau à l'autre) - franchissement plus rapide du seuil critique - consolidation du réseau et maîtrise du concept avec succursales - associer des magasins-drapeaux en propre autour de magasins bien normés qui se développent en franchise (Yves Rocher) ⇒ <u>une plus grande souplesse organisationnelle</u> (adaptation) : - démonstration du savoir-faire du franchiseur à l'aide de pilotes implantés près des franchisées qui ne peuvent se déplacer loin - la succursale sert de laboratoire pour tester et faire évoluer le concept : peu de succursales sont nécessaires (10%) - la succursale pilote sert de vitrine pour montrer le savoir-faire aux franchisées, les former aux nouvelles techniques - une mixité des cultures franchise/succursalisme apporte une complémentarité ⇒ <u>démonstration des capacités du franchiseur</u> : - vente d'un savoir-faire plutôt que d'un concept (service) ⇒ <u>une meilleure efficacité économique</u> : - augmentation de la capacité d'investissement par apport financier externe de partenaires - investissements financiers moins lourds grâce à la partie franchisée du réseau	⇒ <u>difficulté d'allier deux modes de management différents, la franchise et le succursalisme</u> : - nécessité d'une double organisation car les relations entre franchiseur et franchisés d'une part et entre franchiseur et filiales d'autre part ne sont pas de même nature ⇒ <u>risque d'inquiétude et de démotivation des franchisées face aux succursales</u> : - localement, quand des succursales sont implantées à proximité - globalement, quand la proportion de succursales devient trop importante

Tableau 17 : Avantages et inconvénients des réseaux mixtes de cosmétologie

Avantages des réseaux de cosmétologie à dominante franchise (pour le franchiseur)	Inconvénients des réseaux de cosmétologie à dominante franchise (pour le franchiseur)
⇒ <u>sur le plan financier</u> : - faible investissement initial ⇒ <u>sur le plan économique</u> : - possibilité d'écouler des volumes (économies d'échelle) pour les fabricants ⇒ <u>sur le plan stratégique</u> : - développement rapide du réseau ⇒ <u>sur le plan managérial</u> : - le franchisé est un entrepreneur donc plus dynamique et plus impliqué que le salarié - d'une manière générale, le système de franchise est plus dynamique - moins de contrôle administratif ⇒ <u>sur le plan marketing</u> : - meilleure connaissance des particularités locales	⇒ <u>sur le plan financier</u> : - marge plus faible même si les fabricants se rattrapent sur la marge des produits vendus - capacité de financement individuel limitée, donc emplacement de seconde zone ⇒ <u>sur le plan stratégique</u> : - risque de copie du concept par d'anciens franchisés du réseau et création d'un réseau concurrent ⇒ <u>sur le plan managérial</u> : - les coûts de transaction sont plus élevés - la présence de franchisés différents dans une même ville nécessite de structurer le réseau (Yves Rocher) - difficulté pour rénover le réseau - information incomplète sur les performances - difficulté de contrôler le niveau de recrutement du personnel des franchisées ⇒ <u>sur le plan marketing</u> : - risque de perte de la maîtrise du concept et de la cohérence de l'image de marque

Tableau 18 : Avantages et inconvénients des réseaux de cosmétologie à dominante franchise

Avantages des réseaux de cosmétologie à dominante succursalisme (pour l'opérateur)	Inconvénients des réseaux de cosmétologie à dominante succursaliste (pour l'opérateur)
⇒ <u>sur le plan financier</u> : • les bénéfices financiers ne sont pas partagés avec des franchisés • une meilleure rentabilité soulignée par les tenants de la prestation de service ⇒ <u>sur le plan stratégique</u> : • une plus grande facilité de s'implanter aux meilleurs emplacements • une opportunité pour se faire racheter par un groupe plus important ⇒ <u>sur le plan managérial</u> : • pas de problème de cohabitation entre statuts car lien hiérarchique fort • compense le manque de bons candidats à la franchise • contrôle de la formation plus facile ⇒ <u>sur le plan marketing</u> : • maîtrise totale du concept • meilleure cohérence de l'image de marque	⇒ <u>sur le plan financier</u> : • coût élevé du développement • une rentabilité plus faible pour les fabricants de produits (Yves Rocher) car les succursales se voient attribuer des rôles qu'on impose pas aux franchisées ⇒ <u>sur le plan stratégique</u> : • manque de rapidité dans le développement ⇒ <u>sur le plan managérial</u> : • manque de souplesse • problème classique de la relation d'agence entre l'opérateur et son directeur salarié ⇒ <u>sur le plan marketing</u> : • adaptation locale du concept plus difficile • moins d'innovation

Tableau 19 : Avantages et inconvénients des réseaux de cosmétologie à dominante succursaliste

Mais, la conception du réseau mixte des opérateurs du marché de la cosmétologie n'est pas celle qui a été développée par Bradach (1998). En effet, la pluralité des formes vise davantage ici à construire une configuration du réseau propre à couvrir le marché de manière systématique avec implantation de pilotes et de points de vente stratégiques pour l'effet vitrine tant interne qu'externe. L'objectif est donc plus stratégique que managérial, même si les aspects managériaux ne sont pas absents, mais ils sont en fait plus techniques : formation, test de concept. Il s'agit d'utiliser la mixité davantage pour structurer que pour stimuler. Cette structuration sera différente selon que l'opérateur est fabricant ou pas :

- ⇒ si l'opérateur est **fabricant**, il se rémunère sur le produit et éventuellement sur la redevance issue des services : il se doit de développer les formules (franchise ou gérance) qui lui permettent une augmentation continue du chiffre d'affaires et à conserver les unités en propre surtout pour l'effet vitrine ;
- ⇒ si l'opérateur n'est pas fabricant mais plutôt **prestataire de services**, il se rémunère grâce aux redevances : il a intérêt à se garder une proportion de succursales qui lui permettent d'une part d'équilibrer financièrement ses opérations, et d'autre part de montrer son savoir-faire.

Le secteur de cosmétologie se trouve donc marqué par une assez forte spécificité. Plusieurs points sont particulièrement importants à signaler :

- ⇒ le **pilote** joue un rôle essentiel et constitue la vraie justification de la présence du succursalisme dans le réseau que celui-ci soit en lancement, en développement ou en maturité : il est vraiment considéré comme un laboratoire ce qui tend à infirmer la thèse selon laquelle les innovations viennent surtout des franchisés ce qui n'est pas vérifié du tout dans ce secteur ;
- ⇒ la **formation** revêt une importance particulière sur un secteur qui s'oriente de plus en plus vers le service ;

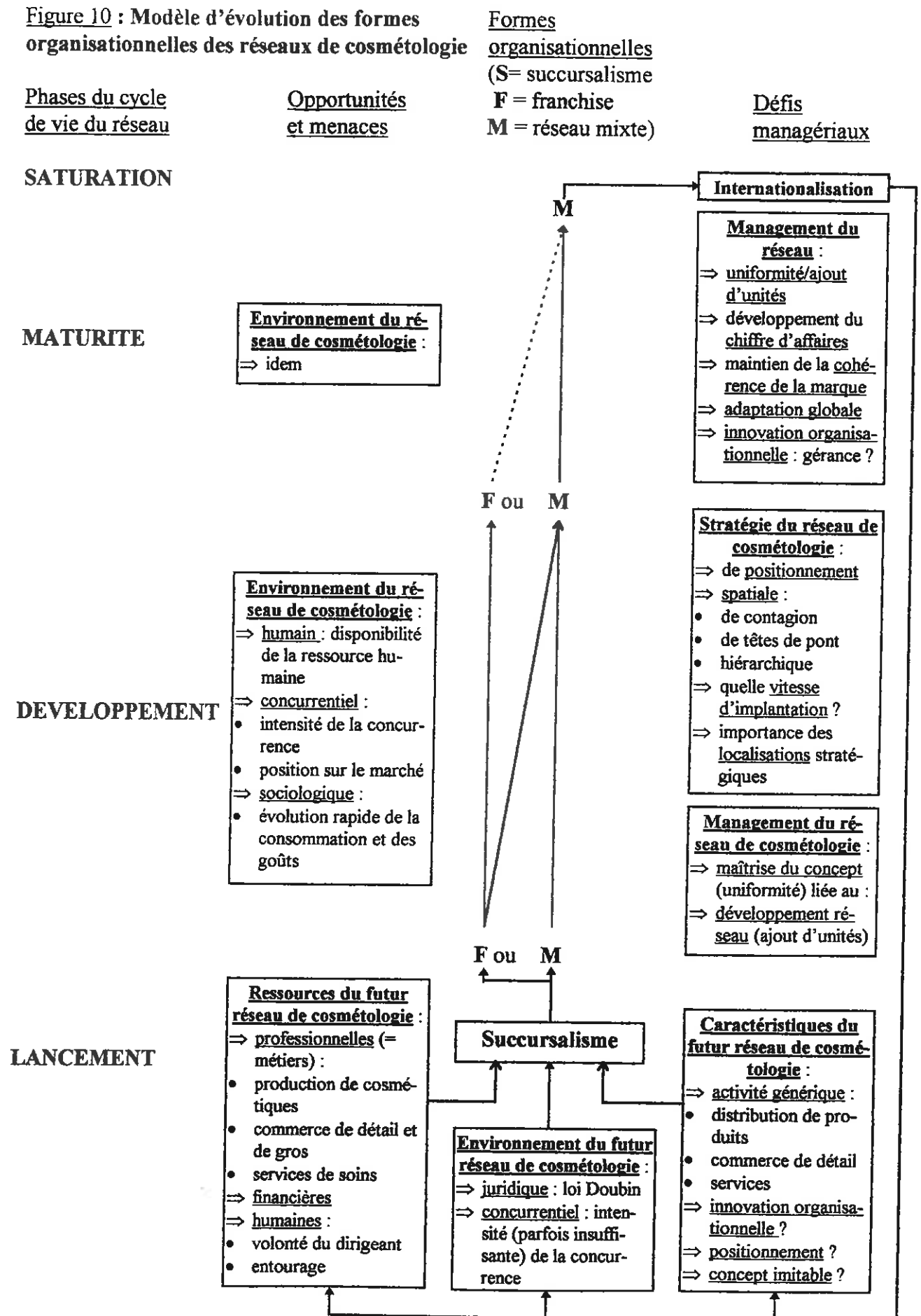
- ⇒ l'existence de **réseaux très soudés** comme celui d'Yves Rocher où « les franchisées sont souvent des amies » et qu'il faut manager avec prudence, car par exemple l'arrivée de succursales peut provoquer des réactions ;
- ⇒ la forte **féminisation** du réseau avec ses conséquences sur la longévité de l'activité du magasin en franchise. L'exemple d'Yves Rocher est là encore essentiel car c'est le seul réseau qui possède le recul nécessaire : la conséquence en est la nécessité de sécuriser les emplacements stratégiques, d'où le recours à la mise en gérance ;
- ⇒ la **restructuration** du réseau que tente actuellement Yves Rocher est intéressante et devrait servir de réflexion de manière plus générale aux responsables du secteur, d'autant qu'il semble que le schéma développé par Bradach (1998) ne soit plus valide.

Il faut ajouter, à cette énumération, la présence d'une mixité plus complexe dans le secteur de la cosmétologie avec non seulement l'ouverture, chez Yves Rocher, à la mise en gérance, mais aussi, si on en croit l'Annuaire de la Franchise, l'existence de réseaux en concession (L'Artisan Parfumeur, Nectar, L'Occitane, La Savonnerie), en affiliation (Beauty Success), ou encore en partenariat (Coryse Salomé, Gisèle Delorme). On signalera au passage que, à la fin de l'Annuaire de la Franchise, dans la répartition par secteur d'activité, on distingue les franchises des réseaux, ce qui nous semble à la fois inexact et dangereux. Nous aurons l'occasion de mieux définir la notion de réseau dans le chapitre 4.

Un modèle du même type que ceux présentés pour les autres secteurs mais adapté à la cosmétologie est proposé en figure 10. Plusieurs différences peuvent y être constatées. La principale concerne la phase de maturité dans laquelle on ne retrouve pas les quatre défis de Bradach (1998) mais plutôt l'importance attachée au maintien de la cohérence de la marque. Il s'agit ici de l'unique point de vue concernant le réseau Yves Rocher. Mais, dans ce secteur, c'est le seul réseau ayant atteint la maturité. De plus, c'est un réseau qui s'adosse à un système de production, Yves Rocher étant d'abord un industriel de la cosmétologie. Cependant, les entretiens et les réponses aux questionnaires des responsables d'autres réseaux tendent à confirmer ces arguments en faveur d'un réseau mixte essentiellement tourné vers la juxtaposition locale d'un grand nombre de franchisées (90%) et de quelques succursales au rôle de pilotes. Il s'agit donc d'une conception du réseau mixte qui ne met pas en avant les avantages liés à la réactivité locale des franchisées, donc à la stimulation de la dynamique commerciale du réseau. Seuls, l'ajout de nouvelles unités associé à la maîtrise du concept (respect de l'uniformité), ainsi que l'adaptation globale du réseau ont été développés par les responsables rencontrés.

Dans le secteur de la cosmétologie, et si on suit le modèle d'évolution des formes organisationnelles au sein des réseaux de la figure 10, pour des raisons légales, on démarre donc en succursalisme. Puis, on a le choix entre se développer presque exclusivement en franchise (L'Onglette, même s'ils prévoient d'autres succursales selon les types d'implantation), ou bien en réseau mixte avec une faible part de succursales (de 10 à 20 %). On remarquera, à ce propos, et si on se réfère au tableau 15, que les réseaux qui ne respectent pas cette proportion connaissent aujourd'hui des difficultés : Lazard vend son réseau et change de politique de distribution, Mireille Clerc a été rachetée, Bodyshop a du mal à se développer en France, Simone Malher reste très régionale. Nous ne parlerons pas de Christian Drillien qui est encore en phase de lancement. Seuls, Yves Rocher, L'Onglerie et Arlor semblent tirer leur épingle du jeu. Bien évidemment, la forme organisationnelle du réseau n'est pas seule en cause dans la réussite ou l'échec de tel ou tel réseau, mais avouons que la coïncidence est troublante.

Figure 10 : Modèle d'évolution des formes organisationnelles des réseaux de cosmétologie



Les principales situations des réseaux de la cosmétologie sont résumées dans le tableau 19.

Réseaux de cosmétologie	Couverture territoriale	Taille du franchiseur	Ventes de produits	Prestation de services	Potentiel de croissance
Yves Rocher	Nationale	Importante	Importante	Moyenne	International + Services
Bodyshop	Faible	Importante	Importante	Faible	International + Services
Lazartigues	Nationale	Petite	Importante	Absente	GMS + Services
Mireille Clerc	Locale	Petite	Importante	Absente	Racheté
Simone Malher	Régionale	Petite	Moyenne	Importante	France
L'Onglerie	Régionale	Petite	Faible	Importante	France
Christian Drillien	Très faible	Petite	Faible	Importante	France
Arlor/Norgil	Nationale	Petite	Moyenne	Importante	International

Tableau 20 : Les réseaux de cosmétologie en fonction des éléments structurants du secteur

En conclusion, concernant la cosmétologie, on peut dire que les décisions qui sont prises dans le choix de la répartition entre franchises et succursales, dépendent essentiellement de la position de l'opérateur dans le cycle de vie de son réseau par rapport à la couverture territoriale. Très rapidement, les réseaux se mettent en place sous une forme mixte franchise/succursalisme. La difficulté réside dans la capacité de l'opérateur du réseau à combiner un nombre et une qualité d'implantation de ses succursales de manière à contrôler son réseau et maîtriser son concept sans effrayer ses franchisées, ainsi qu'un recrutement de franchisées lui évitant des restructurations surtout concernant les implantations stratégiques : le recours, chez Yves Rocher, à la mise en gérance des magasins de ce type doit être, selon nous, considéré comme un signal fort.

Les franchiseurs de prestation de services sont dans des situations de niche qui les protègent de la concurrence (GMS, concurrents). La prestation de services n'est pas rentable actuellement pour les distributeurs car le coût au m² est trop important. Par ailleurs la forte maîtrise de la technicité permet d'acquérir un avantage concurrentiel imposant une barrière à l'entrée du marché. On observe que le potentiel de développement est relativement important pour l'ensemble des prestataires de services à l'exception d'Arlor qui a une bonne couverture territoriale, du fait de son acquisition récente, et de Drillien positionné sur le même créneau que L'Onglerie, mais qui manque de moyens financiers.

Pour les vendeurs de produits, les perspectives de croissance par la franchise sont limitées pour les petites structures, également par manque de moyens financiers. Elles préfèrent soit abandonner leur réseau, soit coopérer avec la grande distribution ou développer la prestation de services.

Pour les plus grands, la croissance passe par l'association de prestations de services pour vendre leurs produits et/ou le développement à l'international. La prestation de services permet de fidéliser la clientèle et de se différencier par rapport à la concurrence. Quelle que soit la taille du franchiseur, il semble difficile de développer un réseau de franchise fondé uniquement sur la vente de produits cosmétiques. La menace des GMS est trop forte.

Les analyses sectorielles étant terminées, il est temps de faire la synthèse et de tirer les conclusions de cette recherche.

Chapitre 4 : DE L'INTERET DE LA PLURALITE DANS LES FORMES ORGANISATIONNELLES RETICULAIRES

La question des formes organisationnelles de la firme a été l'objet de nombreux travaux sous l'impulsion des tenants de l'économie des coûts de transaction et de la théorie de l'agence. Jensen et Meckling (1979) ont proposé de l'intégrer dans la fonction de production qu'ils définissent ainsi :

$$F_{\theta}(L, K, M, \Phi, T)$$

A la combinaison classique du travail (L) et du capital (K) auxquels s'ajoutent les matières premières (M) et la technologie (T), les auteurs introduisent les formes organisationnelles (Φ) étant donné un système politique, social et légal donné θ . On a pu ainsi tenter de démontrer (Williamson 1975) la supériorité de la forme M dite multidivisionnelle, initiée dès les années 1920 à la General Motors, sur la forme U traditionnelle, hiérarchique et centralisée.

Adaptée à la problématique des réseaux mixtes, la question devient : peut-on démontrer la supériorité ou à défaut l'intérêt de l'une des trois formes étudiées dans cette recherche exploratoire, à savoir :

1. le réseau en franchise ;
2. le réseau en succursalisme ;
3. le réseau mixte où règne la pluralité des formes organisationnelles autrement dit dans notre cas où se côtoient franchise et succursalisme ?

Ayant choisi une démarche exploratoire, nous ne pourrions démontrer la supériorité des réseaux mixtes. Cependant, nous donnerons les résultats, certes sommaires car les données recueillies ne permettent pas des analyses très poussées, de l'analyse par enveloppement de données (DEA). Mais auparavant, après avoir décrit les variables explicatives de la pluralité au sein des réseaux, l'intérêt de la pluralité sera exposé en particulier au cours du temps montrant ainsi le nécessaire passage du concept de chaîne à celui de réseau. Enfin, nous examinerons les limites et perspectives de cette recherche.

4.1. L'intérêt stratégique et managérial des réseaux mixtes

Tentons d'abord de dresser quelques constats à partir du traitement des données issues des entretiens, des questionnaires et des documents fournis par les entreprises :

- ⇒ toutes les entreprises ne sont pas conscientes de l'intérêt des réseaux mixtes ;
- ⇒ les entreprises conscientes et adeptes de la pluralité des formes gèrent en général au moins un réseau arrivé à maturité sauf dans la cosmétologie où il semble que la tendance vers le service, nécessitant une formation de grande qualité, pousse à la mixité ;
- ⇒ les entreprises récentes ont d'autres préoccupations et en particulier le développement du réseau, là encore sauf dans la cosmétologie où la préoccupation, plus ou moins consciente, de la pluralité des formes semble assez prégnante ;
- ⇒ la conception de la mixité varie dans ses objectifs suivant les secteurs : autant, dans l'hôtellerie, on retrouve assez bien les défis décrits par Bradach (1998), autant dans la boulangerie et dans la cosmétique, on n'est pas certain que la réactivité locale, base de la stimulation de la dynamique commerciale du réseau, soit une préoccupation majeure des opérateurs de réseaux.

Concernant les théories développées dans le chapitre 1, on peut affirmer, même si on ne peut les confirmer statistiquement, les assertions suivantes :

- ⇒ La **théorie du retour à la propriété** (Oxenfeld et Kelly 1968-69) n'est vérifiée ni dans le secteur de l'hôtellerie, ni dans la boulangerie, ni dans la cosmétologie.
- ⇒ La **théorie de l'agence** selon laquelle le principal, ici l'opérateur du réseau, a du mal à contrôler ses agents, salariés de ses succursales, est vérifiée dans tous les entretiens mais ne suffit pas à comprendre l'intérêt des réseaux mixtes comparés à la franchise.
- ⇒ La **théorie des coûts de transaction** qui dit que l'augmentation de ces coûts pousse à internaliser les activités n'est pas vérifiée, même si les responsables interrogés ont très rarement parlé spontanément de la **confiance** dans les relations, mais ils sont d'accord avec l'importance de ce concept qui remet en cause la dichotomie autorité/marché, opinion exprimée lors des entretiens et confirmée dans les réponses au questionnaire.
- ⇒ La **pseudo-théorie de la proportion fixe de succursales ou de franchises** n'est pas vérifiée dans l'hôtellerie ou la boulangerie, cette proportion dépendant de multiples facteurs qui seront synthétisés infra ; par contre, il semblerait que la cosmétologie, compte tenu de sa conception assez restreinte de la mixité, une proportion entre 10 et 20% d'unités en propre ait un sens pour les responsables rencontrés et constitue une réalité.
- ⇒ Le **modèle évolutionniste** sera traité dans les perspectives de recherches futures.
- ⇒ Le **modèle de Bradach** (1998) se vérifie au moins en partie surtout avec les réseaux en maturité, mais avec des exceptions qui peuvent devenir la règle dans certains secteurs : les réseaux hôteliers à concept strict sont amenés à se maintenir en succursalisme quitte à changer ensuite à l'international (Sofitel, Formule 1), le maintien de l'uniformité peut conduire au maintien du même statut dans la boulangerie (La Brioche Dorée). Cela tend à montrer que :
 - ce modèle est trop centré sur un secteur particulier et que sa généralisation pose des problèmes ;
 - il est trop statique dans une perspective de généralisation pour des réseaux situés dans des phases différentes du cycle de vie ;
 - il ne met pas assez l'accent sur les aspects :
 - * stratégiques : environnement économique et juridique, évolution du comportement du consommateur ;
 - * culturels : création d'une symbiose entre la mentalité des dirigeants, celle des responsables d'unités, en propre et en franchise, et le contexte ; il reste trop centré sur la relation, certes essentielle, entre franchisés et opérateur ;
 - * financiers : amélioration dans de nombreux cas de l'équilibre du réseau, d'une part grâce à la marge des succursales, et d'autre part grâce aux investissements des franchisés ;
 - * démonstratifs : c'est l'effet vitrine, non seulement pour l'innovation, mais aussi pour la cohérence de la marque et pour attirer les meilleurs franchisés.

Ces critiques sont parfaitement normales vis-à-vis d'un travail très approfondi qui a porté sur un nombre limité de très grandes sociétés toutes arrivées à maturité et situées dans un même secteur, de surcroît aux Etats-Unis où la législation est moins contraignante qu'en France.

La critique de ce modèle complet sur le plan managérial, et pertinent dans le secteur où il a été mis au point, amène à se poser une question essentielle et non traitée :

Quand faut-il commencer de s'organiser en réseau mixte ?

La question sera étudiée dans le paragraphe sur le modèle de choix des réseaux mixtes.

Tentons à présent de généraliser les avantages et inconvénients des réseaux mixtes et de dégager un modèle global de choix des réseaux mixtes.

4.1.1. Avantages et inconvénients de la pluralité des formes au sein des réseaux

Avant de développer les avantages et inconvénients des réseaux mixtes, il est bon de distinguer au moins deux types de mixité : la **mixité périodique** et la **mixité dynamique** qui constitue, selon nous, la vraie mixité. La **mixité périodique** consiste à changer périodiquement de philosophie managériale : on lance la chaîne en succursalisme pour faire ses preuves, c'est l'esprit de la loi Doubin, puis on développe en franchise pour mailler le territoire. Il est alors difficile de parler de réseau mixte au sens managérial de l'expression dans la mesure où on constate plus la coexistence de deux statuts qu'une véritable mixité organisationnelle : l'origine de ce type de mixité tient plus aux fantaisies circonstancielles, pour reprendre l'expression de Bradach et Eccles (1987), qu'à une véritable politique. Par contre, la **mixité dynamique** s'inscrit dans une vision managériale dont le but est la survie du réseau. On ne cherche plus à justifier un choix statutaire ponctuel, on développe une authentique politique de management de réseau.

Rappelons que nous avons distingué trois types de réseaux mixtes tous présents dans le secteur le plus ancien, en termes de réseaux, et le plus complexe, l'hôtellerie :

- ⇒ franchises individuelles + succursales : qu'on peut qualifier de **mixité explicite simple** ;
- ⇒ multi-franchise + succursales : **mixité explicite à deux niveaux** ;
- ⇒ franchise managée ou contrat (ou mandat) de gestion : **mixité implicite**.

Cette complexité des réseaux mixtes semble propre au secteur de l'hôtellerie car ni la boulangerie, ni la cosmétologie, n'offrent une telle diversité. Dans ces deux derniers secteurs, on rencontre la mixité explicite le plus souvent sous sa forme simple.

Il convient aussi de signaler que dans ces deux derniers secteurs, on trouve des formes organisationnelles très diverses comme la concession, le partenariat (présent aussi dans le groupe Hôtels et Compagnie à travers la chaîne récemment mise place : Tradition de France) ou l'affiliation, ainsi que la mise en gérance (Yves Rocher). Ces formes n'ont pas été étudiées, le sujet de cette recherche portant explicitement sur la franchise et le succursalisme. Cependant, des travaux complémentaires les concernant permettraient sans doute d'en dégager la spécificité et peut-être l'efficacité comparée.

Les avantages et inconvénients des réseaux mixtes, tels qu'ils sont apparus en faisant la synthèse des travaux dans les trois secteurs étudiés, sont résumés dans le tableau 20.

De nombreux points ont déjà été développés dans les analyses sectorielles. Cependant, certains avantages ont été regroupés, l'un d'eux a été rajouté à partir d'une lecture globale des informations collectées : il s'agit de la **possibilité de structurer le réseau**. En effet, il est apparu, sous des formes d'expression diverses, que le réseau mixte finalement permettait à de nombreux opérateurs, surtout dans la boulangerie et dans la cosmétologie, mais aussi dans l'hôtellerie traditionnelle (par opposition à l'hôtellerie économique), de construire un véritable maillage hiérarchisé du réseau, avec pour ce dernier adjectif une acception plus géographique qu'autoritaire.

Avantages des réseaux mixtes (pour l'opérateur)	Inconvénients des réseaux mixtes (pour l'opérateur)
⇒ <u>résolution du dilemme vitesse d'implantation/maîtrise du concept (ajout d'unités/uniformité)</u> : • développement rapide et maillage territoire (complémentarité) • consolidation et pilotage du réseau par la maîtrise du concept grâce aux succursales • rénovation du réseau plus facile qu'en franchise pure • possibilité de structurer le réseau : un pilote + des franchisés • franchissement plus rapide du seuil critique • pour les sites peu accessibles en propre ou en franchise ⇒ <u>stimulation de la dynamique commerciale (réactivité)</u> : • plus grande créativité par l'initiative locale • concurrence plus saine succursales/franchisés qu'entre franchisés entre eux et même qu'entre succursales • un réseau mixte franchisés/succursales sur une même ville est plus facile à animer • effet d'entraînement • meilleure source d'information (propre + franchise) ⇒ <u>une plus grande souplesse organisationnelle (adaptation)</u> : • meilleure capacité d'adaptation face aux fluctuations de la conjoncture, aux variations du comportement du client et aux changements des règles du marché (loi Raffarin) • investissement pour l'innovation dans les pilotes = laboratoires du franchiseur + opinion sincère des franchisés, sans risque pour ceux-ci, + suggestions franchisés, d'où plus d'innovation • démonstration du savoir-faire franchiseur dans les pilotes : formation • meilleure maîtrise des personnes responsables dans les succursales et dans les franchises ⇒ <u>une meilleure efficacité économique</u> : • franchise = développement du réseau ; succursalisme = croissance des résultats financiers → résultat + équilibré • addition de compétences (franchisés + unités opérateur) : vers une mixité de cultures mais sans mixtion • accroît l'indépendance du franchiseur face à ses franchisés • augmentation de la capacité d'investissement par apport financier externe de partenaires ⇒ <u>démonstration des capacités du franchiseur (effet vitrine)</u> : • capacité à investir soi-même et pas seulement à faire investir les autres (aspect financier) • capacité à s'investir professionnellement dans son activité • capacité à attirer les meilleurs franchisés • porte-drapeau dans les endroits hors de portée des franchisés (sites prestigieux) ⇒ <u>plus grande souplesse stratégique</u> : • flexibilité pour la reprise d'unités par formules plus diversifiées (rachat ou franchise) • plus de flexibilité pour la reprise d'autres réseaux	⇒ <u>risques de conflits</u> : • risque de réseau à deux vitesses • risque de conflits locaux en cas de présence sur la même aire de marché à la fois de succursales et de franchisés différents • risque de conflits dans une ville, notamment s'il existe un système centralisé de répartition de la clientèle : les succursales peuvent être accusées d'être avantagées ⇒ <u>difficulté d'allier deux modes de management différents</u> : • difficulté de travailler dans deux rôles différents : exploitant et franchiseur, car les intérêts ne sont pas les mêmes et cela peut créer une concurrence succursale/franchise préjudiciable à la cohésion du réseau • nécessité d'une double organisation car les relations entre franchiseur et franchisés et entre franchiseur et succursales ne sont pas de même nature : alterner autorité/persuasion ⇒ <u>difficultés de management du réseau</u> : • problème difficile d'exiger des franchisés un effort d'adaptation aux nouvelles normes surtout dans le cas d'un nombre de franchisés important par rapport au nombre des succursales • les succursales risquent d'être prises comme boucs émissaires par les franchisés si difficulté ⇒ <u>risque d'inquiétude et de démotivation des franchisés face aux succursales</u> : • localement, dans les réseaux à dominante franchise, si des succursales sont implantées à proximité • globalement, dans les réseaux à dominante franchise, quand la proportion de succursales devient trop importante

Tableau 21 : Avantages et inconvénients des réseaux mixtes

Implanter habilement succursales et franchisés peut alors aboutir à une configuration dans laquelle :

- ⇒ les succursales sont implantés comme pilotes dans des sites correspondant à leurs fonctions (vitrine, formation, test, ...), qui ne sont pas forcément des sites protégés ;
- ⇒ les franchisés sont plus ou moins groupés autour du pilote pour faciliter la diffusion des innovations, la formation aux nouveaux produits, aux nouvelles méthodes, mais parfois aussi leurs suggestions bien que cela soit encore peu souligné dans les secteurs les moins avancés en terme d'organisation réticulaire, ... ;
- ⇒ ces implantations ont souvent lieu dans de grandes agglomérations pour améliorer la visibilité de l'enseigne ou de la marque, avant de descendre dans la hiérarchie des villes ;
- ⇒ l'objectif est la **mixité des cultures** (franchises/succursalisme) et non pas leur mixtion, et nous reparlerons plus loin de ce point essentiel.

Ces avantages et inconvénients des réseaux montrent que les premiers sont bien plus importants que les seconds même si ceux-ci ne doivent pas être négligés.

On peut aussi tenter de démontrer, au-delà de la comparaison avantages/inconvénients, la supériorité des réseaux mixtes. C'est pourquoi nous avons réalisé une analyse de type **DEA**, ou **analyse d'enveloppement de données**. On trouvera le détail de cette analyse en annexe 6. On peut souligner que les réseaux mixtes semblent un peu moins inefficients que les réseaux à dominante franchise, et nettement plus efficaces que les réseaux à dominante succursaliste. Cependant, le lecteur comprendra que le nombre limité de données utilisées : nombre de chambres pour le coût, affecté d'un coefficient arbitraire de valorisation, durée de vie en années du réseau et couverture territoriale, ne permettent pas réaliser une analyse précise. La possibilité d'utiliser des données plus complètes et fiables autoriserait une véritable analyse à la base d'un **benchmarking** intéressant pour les décideurs.

4.1.2. Un modèle d'évolution du management des réseaux mixtes

Avant de proposer un modèle général, faisons le point sur les **variables incontrôlables** par l'opérateur du réseau et qui influent sur le choix ou non d'une forme plurale dans un réseau :

- la **phase du cycle de vie du marché en réseau** comparée à la couverture territoriale totale de l'ensemble des chaînes ;
- la **phase du cycle de vie du réseau** par rapport à sa couverture territoriale ;
- le **métier de base** de l'opérateur du réseau qui influe dès la création du réseau dans les trois secteurs étudiés, mais évidemment sous des formes très diverses, d'où une généralisation difficile du modèle, tel qu'il sera proposé ;
- la **conjoncture**, souvent citée par les praticiens des réseaux mixtes, surtout dans l'hôtellerie, le réseau mixte étant présenté comme un moyen de limiter les conséquences d'une conjoncture défavorables ;
- la **réglementation** qui pèse plus sur certains secteurs que sur d'autres à cause de la loi Raffarin, de l'interdiction du 7 jours sur 7, des possibilités de défiscalisation, alors que personne ne dénigre la loi Doubin ; certaines lois sont acceptées, d'autres moins ;
- la **disponibilité de la ressource humaine**, citée dans tous les secteurs, semble un élément très difficile à gérer et peut être liée à la conjoncture sans qu'on puisse savoir dans quel sens ; en effet, une conjoncture favorable peut éloigner certaines

personnes de l'obligation économique de travailler, ou au contraire une conjoncture défavorable peut en éloigner d'autres des métiers liés au commerce ;

- l'**importance des investissements à faire par le franchisé** dans la mesure où cela a un impact sur le type de franchisé (franchise financière ou franchise classique, mais aussi niveau de connaissance du franchisé).

Des **variables contrôlables** par l'opérateur influent aussi sur le choix ou non d'une forme plurale dans un réseau :

⇒ variables de **marketing** :

- le degré de formalisation du concept ;
- la nécessité de maîtriser le concept ;
- le positionnement ;

⇒ variables de **structure** du réseau :

- le type de franchise (produit, service, financière, ...) ;
- la taille du concept par rapport au nombre d'implantations possibles ;
- le nombre nécessaire de points de vente pilotes ;

⇒ variables liées aux aspects **stratégiques** :

- la stratégie de l'opérateur concernant la couverture spatiale, le positionnement et le repositionnement ;
- position sur le marché face aux leaders et/ou aux ;

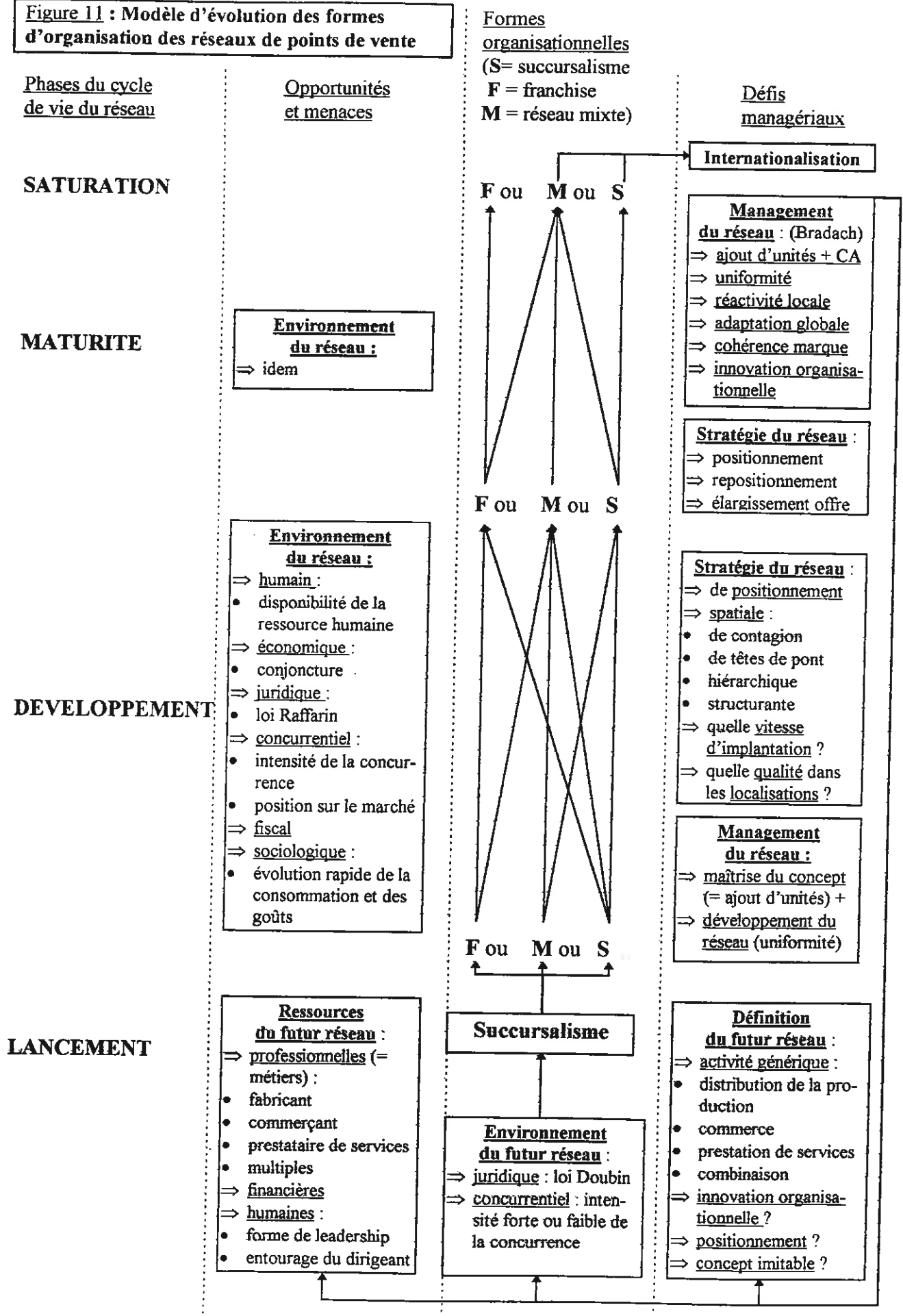
⇒ variables liées au **management** du réseau :

- la stimulation du dynamisme commercial
- nécessité de contrôler l'information
- la mentalité de l'entrepreneur : la forme de leadership

Il est intéressant de noter que cette dernière variable a été isolée non après la lecture des entretiens mais grâce à l'analyse statistique textuelle qui a été réalisée au moyen du logiciel NeuroText. On trouvera en annexe 4 le schéma montrant en particulier la relation significative, mise en lumière par l'analyse factorielle des correspondances multiples, existant entre la franchise et le **leadership**. Sur ce schéma, plus les pavés sont orangés plus la liaison est forte et les liaisons fortes sont matérialisées par des traits.

Le modèle pourrait alors avoir la forme de la figure 11. On y retrouve les principaux éléments agrégés à partir des trois modèles sectoriels précédents. Il est un point qui n'a pas été développé auparavant, car un peu en marge du sujet de cette recherche ; il s'agit de l'international. C'est en effet un choix stratégique important que n'ont pas encore fait tous les réseaux. Cependant, certains sortent à peine de la phase de lancement qu'ils sont déjà en position de sollicité (Akena), alors que d'autres sont plus anciens et n'y songe pas encore. Bien évidemment, ainsi qu'il est montré sur le modèle, le choix de l'international implique la relance du processus représenté par ce modèle dans le pays ou les pays concernés.

Figure 11 : Modèle d'évolution des formes d'organisation des réseaux de points de vente



On constate que pour l'instant l'évolution des formes organisationnelles dans les réseaux est très ouverte. On remarque cependant que, parmi les 35 réseaux étudiés, certaines évolutions ne sont **pas envisagées** par les responsables :

⇒ durant la phase de développement :

- le passage d'un réseau en franchise pure à un réseau en succursalisme ;
- le passage d'un réseau mixte à un réseau en franchise pure ;

⇒ durant la phase de maturité :

- la passage du réseau mixte en franchise pure ou uniquement en succursalisme pur.

On notera par ailleurs, que, lors de la phase de maturité, les opinions convergent vers la mixité et que les flèches partant vers la franchise pure ou le succursalisme pur ne concrétisent que des illustrations uniques en leur genre : Climat de France et Balladins du groupe Hôtels et Compagnie d'une part, Yves Rocher d'autre part, même si Formule 1 et Sofitel s'apprentent à suivre le même chemin mais pour des raisons de marketing bien précises.

S'il est un enseignement qu'on peut immédiatement tirer du modèle de la figure 11, c'est celui concernant la question déjà posée :

Quand faut-il se préoccuper de la mixité d'un réseau ?

On voit bien que la phase de développement est propice non seulement à la réflexion sur le sujet mais à la mise en œuvre, même si elle est difficile car les concurrents ne resteront pas sans réagir. C'est en tout cas lors du développement que peut déjà se structurer le réseau et si des choix sont possibles, c'est là qu'il faut mettre en œuvre un **plan de développement** (voir plus loin).

L'étude des 35 réseaux qui a été faite, nous permet donc de montrer que la pluralité des formes est une réalité qu'il est possible de modéliser. Mais, si ce modèle permet de comprendre comment un réseau peut devenir mixte, ce n'est pas un modèle d'aide à la décision ponctuelle au moment d'une nouvelle implantation concernant son statut (franchise ou succursalisme). C'est plutôt un **modèle d'aide au processus de réflexion stratégique** en fonction des éléments susceptibles d'influencer le choix. Plutôt que de se dire : « On franchise tout » ou « On s'approprie tout », se privant ainsi de tous les avantages du réseau mixte que nous avons tenté de mettre en lumière, il n'est peut-être pas inutile, au moment où s'engagent des négociations pour investir une ville, une région, de se poser certaines questions :

⇒ Où doit-on placer les succursales ? Les franchisés ?

⇒ Faut-il préférer un franchisé possédant des succursales ou plusieurs franchisés ?

⇒ Y a-t-il un pilote dans la région ?

⇒ doit-on attaquer telle nouvelle région avec une succursale ou un franchisé ? Cette question doit-elle faire l'objet d'une politique définitive, ou doit-elle être posée à chaque implantation, ou encore être reposée régulièrement ?

⇒ quelle politique statutaire pour quel pays ?

Il serait dommage qu'un réseau subisse les conséquences de stratégies d'implantation uniquement fondées sur des fantaisies circonstancielles. Entre la rigidité doctrinaire des partisans du tout franchise ou du tout succursalisme d'une part, et les décisions opportunistes qui con-

traint quelques années après à des restructurations coûteuses, ces questions méritent d'être posées.

D'une manière générale, les recommandations porteront donc sur la nécessaire élaboration de **plans de développement** du réseau, la notion de plan devant être considérée ici dans son acception la plus flexible. Cette **gestion prévisionnelle du réseau** passe par un suivi à la fois interne et externe ou concurrentiel (benchmarking) en matière de :

- ⇒ couverture territoriale ;
- ⇒ équilibre global entre succursales et franchisés ;
- ⇒ équilibre local entre succursales et franchisés ;
- ⇒ localisation des sites pilotes ;
- ⇒ vitesse d'implantation.

Au-delà du modèle présenté, le réseau mixte apparaît comme un **état d'esprit** : celui d'une forme réticulaire qui cherche à **allier dynamisme du développement et de l'innovation** d'une part, et **maîtrise du concept, de l'image de marque et de l'organisation** d'autre part. Cet état d'esprit impose une capacité à **alterner persuasion et autorité dans les relations, évolution et maîtrise concernant le concept**, sans pour autant perdre son (ou ses) métier(s) de base et son image de marque.

4.2. Réseaux mixtes et maturité

La pluralité des formes dans les réseaux est une réalité depuis de nombreuses années comme on a pu le voir. Cependant, l'intérêt pour cette question est par contre très récent tant dans le milieu professionnel que dans le milieu académique. L'ouvrage de Bradach (1998), paru cette année, défend la thèse selon laquelle la pluralité confère une supériorité aux réseaux qui la pratiquent. Or cette démonstration est faite à partir d'un très petit échantillon d'entreprises toutes en phase de maturité. La question est donc de savoir si ce problème ne touche que ce type d'entreprises. Nous avons déjà répondu qu'il convenait de s'inquiéter de l'évolution de la configuration du réseau dès la phase de développement, et selon les opportunités, menaces et objectifs stratégiques et managériaux de l'opérateur du réseau. Qu'en est-il dans la vie actuelle des réseaux en France ?

La réalité, telle qu'elle nous est apparue en France, montre que cette supériorité est loin d'être admise dans les milieux professionnels, en tout cas ceux-ci n'en sont pas conscients, et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord le choix de la forme statutaire du point de vente additionnel est fonction soit d'un choix idéologique (c'est le tout franchise - le plus souvent - ou le tout succursalisme), position minoritaire mais réelle, soit de contraintes externes tenant à la disponibilité des ressources (financières et/ou humaines). Il apparaît donc que la pluralité des formes au sein des réseaux est davantage due à des fantaisies circonstancielles qu'à une volonté délibérée de construire un réseau mixte. On retrouve bien les réflexions de Bradach et Eccles (1989) déjà évoquées dans ce rapport.

Par ailleurs, rares sont encore les réseaux arrivant à maturité surtout dans les secteurs de la boulangerie et de la cosmétologie à l'exception d'une ou deux entreprises dans chaque cas. Par contre, l'hôtellerie offre davantage d'exemples. Cependant, et c'est une troisième raison expliquant la non reconnaissance des réseaux mixtes en tant que forme supérieure pour le management des réseaux, même dans les chaînes hôtelières pratiquant la pluralité des formes, on est loin d'avoir pu conceptualiser sur le sujet : c'est aussi la raison d'être de ce rapport.

4.2.1. Le cycle de vie des ensembles de points de vente

Le cycle de vie apparaît donc comme un facteur très structurant en matière de forme organisationnelle au sein des réseaux de points de vente. De même que pour un produit, le point de vente évolue selon sa phase du cycle de vie. Lors du développement du réseau, se constitue une chaîne de points de vente censés couvrir le plus vite possible le territoire le plus grand possible. Avec la saturation du marché et la maturité de la chaîne, survient l'épineux problème du passage du développement de la chaîne à son management. Les managers, contrairement à beaucoup d'entrepreneurs qui méconnaissent souvent ce fait, savent que **les mêmes personnes sont rarement capables de développer et de gérer** : de là vient d'ailleurs aussi la difficulté de gérer dans le même réseau des franchisés et des salariés. Au-delà des aspects humains, surgit donc aussi la nécessité de transformer une chaîne composée d'éléments distincts, souvent peu en relation les uns avec les autres, en un réseau où efficacité ne peut rimer qu'avec solidarité. Développer les interrelations et les synergies locales devient alors un enjeu majeur de la réussite et de la survie même de ce réseau.

L'étude des courbes de couverture territoriale des réseaux montre que la franchise est généralement utilisée pour développer le réseau mais que cela n'est pas toujours vrai. Le choix de la stratégie spatiale de conquête des territoires tient une grande place dans la décision de franchiser ou de gérer en propre. Il peut s'agir :

- ⇒ d'une **stratégie de conquête systématique avec têtes de pont** qui peut-être soit franchisée parce que éloignée du siège (Akéna), soit gérée en propre car utile au recrutement des futurs franchisés (La Fromenterie) ;
- ⇒ d'une **stratégie de renforcement des régions conquises** par franchise autour d'un pilote (Yves Rocher) ou gestion en propre avec contrôle de proximité (La Brioche Dorée)
- ⇒ d'une **stratégie indifférenciée de conquête des villes** (La Mie Câline) ou **hiérarchisée** (Mercure)

Enfin, avant d'en venir aux recommandations, il importe de bien comprendre l'importance de la théorie de l'évolutionnisme et plus particulièrement de l'**écologie des populations** dans le raisonnement du décideur responsable d'un réseau de points de vente. En effet, l'objectif de ce travail, au-delà de la question : « Franchise/succursalisme, antagonisme ou complémentarité ? » à laquelle nous nous sommes efforcés de répondre, est de fournir à ce décideur les éléments théoriques et conceptuels lui permettant de bâtir le schéma de développement managérial de son réseau ou de sa chaîne. Ces éléments associés à une assimilation rapide des enjeux, les quatre défis de Bradach (1998), posés aux réseaux de points de vente doivent permettre d'élaborer à l'avance le réseau tel qu'il sera demain en termes de :

- ⇒ couverture territoriale ;
- ⇒ capacité à maîtriser le concept et le savoir-faire ;
- ⇒ capacité à stimuler le réseau pour innover ;
- ⇒ capacité à adapter le réseau aux évolutions ;

mais aussi :

- ⇒ capacité à saisir les meilleures opportunités :
 - en recrutant les meilleurs franchisés et managers pour résister aux concurrents et offrir aux clients le meilleur produit au sens large ;
 - en s'implantant sur les meilleurs sites ;
- ⇒ capacité à créer une culture interne qui permette
 - une vraie synergie entre des modes de management différents ;

- une vraie mixité qui ne tombe pas dans une forme d'organisation hybride où chaque forme perdrait de son efficacité ;
- ⇒ capacité à résister aux menaces comme :
- rachat par des concurrents ;
 - l'arrivée de nouveaux entrants ;
 - l'arrivée de produits de substitution soit destinés aux clients, soit destinés à l'organisation (réservation hôtelière centralisée, voir infra).

Il peut paraître étonnant de se préoccuper, plusieurs années avant d'atteindre la maturité du réseau, de la pluralité de formes que ses responsables auront certainement à gérer. Mais il faut bien comprendre que des pressions environnementales de plus en plus fortes vont s'exercer, y compris dans des secteurs où apparemment l'innovation est peu prégnante. Prenons l'exemple du secteur de l'hôtellerie : l'arrivée sans doute très prochaine des centrales de réservation via internet risque fort de bouleverser des équilibres locaux entre franchisés et filiales qui seront difficiles à résoudre, au moins dans un premier temps. On retrouverait alors sans doute le processus de « dématuration » déjà décrit (Abernathy, Clark et Kantrow 1983) et lié à l'évolution technologique qui pourrait avoir pour conséquence une relance du marché et une déstabilisation des positions apparemment les plus solides. L'enchaînement des phases du cycle de vie s'en trouverait alors perturbé.

Les réseaux mixtes, s'ils sont constitués suffisamment tôt, peuvent fournir une réponse à ce type de menaces de par la solidarité des membres du réseau qu'ils impliquent. Il est donc temps de se pencher sur la notion même de réseau.

4.2.2. De la chaîne au réseau

Tout au long de ce rapport, les termes de chaîne et de réseau ont été utilisés comme synonymes. Nous avons prévenu le lecteur que la distinction entre ces termes devrait être faite. Le moment est venu d'en débattre. Un ouvrage récent propose un article intitulé justement « La chaîne et le réseau » (Fréry 1997) avec une allusion claire à la fable de La Fontaine « Le Chêne et le roseau ». Au-delà du jeu de mots, la comparaison est destinée à mettre en évidence la nécessité pour les organisations d'accroître leur flexibilité. Dans notre cas, il ne s'agit pas de rendre des organisations plus flexibles, car cela reviendrait à retomber dans cet antagonisme dont nous nous sommes efforcés de remettre en cause la pertinence : franchise ou succursalisme, le « ou » étant ici exclusif. L'apparition de réseaux mixtes fait naître une autre problématique propre aux ensembles de points de vente : doit-on construire une chaîne ou un réseau de points de vente ?

Quelle différence faire entre les deux concepts ? La chaîne évoque l'idée d'éléments, les maillons, uniformes et 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. C'est souvent l'optique prise par les opérateurs de réseau lors de la phase de développement : il leur faut conquérir un territoire, plus ou moins vite suivant les circonstances et le contexte concurrentiel, afin d'atteindre un seuil de visibilité en termes de communication. Cette vision purement externe et stratégique d'un ensemble de points de vente.

Le réseau peut être défini comme un « assemblage de petites unités dispersées, reliées entre elles de façon plus ou moins formelle et organisée pour satisfaire des besoins communs » (Boulangier et Perelman 1990). Ces auteurs conçoivent également le réseau comme un

« dispositif de forme éclatée permettant de mettre en œuvre simultanément en plusieurs endroits un ensemble d'actions avec une adaptation souple au terrain ». Cela exige donc d'une part la **force d'un pilote** et la **souplesse du réseau**. On retrouve là des caractéristiques souvent évoquées dans ce rapport parce que mises en avant par les responsables interrogés. C'est là une vision plus interne donc davantage tournée vers le management des points de vente.

La classification désormais habituelle entre :

- ⇒ réseaux **intégrés** à pouvoir descendant : le succursalisme,
- ⇒ réseaux **fédérés** à pouvoir ascendant issu d'élections : la FFF,
- ⇒ réseaux **contractuels** à pouvoir bilatéral : la franchise,
- ⇒ réseaux **maillés** à pouvoir polycentré, autrement dit avec plusieurs pôles,

autorise cette dernière forme réticulaire à émerger comme forme prépondérante orientée avant tout vers la relation entre les membres du réseau. L'objectif est de **créer des connexions**, quel que soit le lien juridique, **afin de mieux faire circuler les valeurs ajoutées** (Boulanger et Perelman 1990). On ne s'étonnera pas alors de voir que des formes autres que la franchise et le succursalisme s'insinuent dans les réseaux, telles que le **partenariat** (Hôtels et Compagnie avec Tradition de France), la **concession** (Les Trois Brioches, même si on peut douter de la capacité de ce type de statut à résoudre les problèmes de maîtrise du concept), ou la mise en **gérance** (Yves Rocher).

Cette conception des réseaux devrait, d'une part, obliger à ne plus confondre réseau et chaîne, et d'autre part, imposer une **approche systémique** des problèmes de management des réseaux de points de vente. La **théorie des systèmes** révèle l'impérative nécessité pour les organisations de ne pas se fermer à l'information extérieure. On retrouve là un des aspects évoqués mais insuffisamment soulignés, nous semble-t-il, dans les entretiens. En effet, si la franchise confère la souplesse au système, elle le prive en partie d'informations sur les marchés locaux. Les unités en propre rétablissent donc la remontée de ces flux vers l'opérateur central. Ce même problème se pose actuellement chez les constructeurs automobiles qui cherchent pour de multiples raisons, et celle-ci en particulier, à transformer certaines de leurs concessions. Même si cette acception est contestée (Le Moigne 1990), on peut dire qu'à mesure qu'une organisation se développe, son entropie s'accroît et par là même sa faculté de se fermer en tant que système (ne pas confondre avec l'entropie utilisée pour évaluer la couverture territoriale qui n'est qu'un instrument de mesure). L'**information** est alors l'élément qui permet à l'organisation d'éviter cet enfermement qui conduit les organisations à sclérose et parfois à leur disparition, d'où la nécessité en phase de maturité de s'orienter vers la mixité des formes organisationnelles au sein des réseaux. La théorie des systèmes stipule également que, dans un système - et un réseau est un système dont les éléments sont dispersés géographiquement -, les éléments sont en interaction les uns avec les autres. Les implantations locales de points de vente groupés autour d'un pilote en sont une illustration. Il serait dommage de ne pas signaler qu'avec les **réseaux informatiques** actuels (internet), on possède là un nouveau moyen, peu coûteux, de faciliter ces interactions tout en surmontant les difficultés nées de la distance entre les points de vente.

Enfin, après avoir décrit les avantages des réseaux sur les chaînes, il convient de bien fixer ce que recouvre le **concept de réseau mixte**. Il ne s'agit pas de confondre pluralité des formes et formes ambidextres ou hybrides. Nous préférons d'ailleurs, d'un point de vue sémantique, l'idée de mixité qui évoque clairement, en français, la coexistence de deux entités, alors que la pluralité implique davantage leur fusion à travers l'idée de pluriel : l'addition de « le » et de « la » donne « les ». Dans un réseau mixte, les caractéristiques fondamentales de chaque

forme, franchise et succursalisme, sont respectées. Tenter de fondre l'une dans l'autre et vice-versa reviendrait à construire une **forme hybride**, une sorte de métissage organisationnel, dont le principal risque est de voir se diluer les avantages de chacune des formes (Bradach 1998). La raison théorique pourrait être que, le capital et le contrôle étant étroitement liés (Fama et Jensen 1983), la fusion ferait perdre aux uns l'identité capitaliste et la forme de contrôle qui lui est attachée, et/ou aux autres la force de leur contrôle hiérarchique.

Il ne faut pas confondre non plus les réseaux mixtes avec les formes organisationnelles dites **ambidextres** qui parviennent à changer de structure quand cela est nécessaire. Autrement dit, ces organisations seraient capables de passer d'une structure organique à une structure mécaniste (Duncan 1976). Dans le cas des réseaux mixtes, des formes d'organisation différentes sont utilisées pour la même activité simultanément alors que l'organisation ambidextre est faite pour passer d'une forme à l'autre successivement selon les circonstances (Bradach 1998).

4.3. Discussion des résultats

Le modèle proposé se veut général, mais seuls trois secteurs ont été étudiés. De plus, la démarche ne permettait pas dès le début de vérifier. Ce sont là autant de limites auxquelles il convient d'ajouter rencontrer sur le terrain.

4.3.1. Les limites de la recherche

La démarche méthodologique retenue, de type **exploratoire**, ne permettait et ne cherchait pas à établir des relations statistiquement significatives entre les concepts et variables dégagés susceptibles d'expliquer le choix de la forme organisationnelle d'un réseau. Il semble nécessaire désormais de passer à une **étape ultérieure**, à savoir la **vérification des hypothèses** que nous allons proposer plus loin.

Par ailleurs, face à la **difficulté de prise de rendez-vous** (certains contacts ont duré 10 mois avant d'aboutir), il n'a pas été possible de rencontrer davantage de responsables. Il aurait été très bénéfiques de pouvoir, dans chaque société, rencontrer à la fois le président et le responsable du développement. Nous n'avons pu que rencontrer les personnes les moins indisponibles, tout en respectant globalement une proportion de un président pour trois managers. Bien évidemment, la vision ne peut pas être la même entre ces personnes. D'une manière générale, nous avons eu deux types de discours : l'un, de la part des présidents concepteurs, très ouverts au développement des individus, conscients du leadership qu'ils doivent exercer, l'autre, venant des managers, plus centré sur les problèmes de rentabilité du réseau.

Avant d'aborder les hypothèses développées ci-dessous et qu'il conviendra de tester, il est bon de signaler que l'opérationnalisation de certains concepts ne sera pas aisée (¹) :

- ⇒ qu'est-ce que la vitesse d'implantation d'un réseau ? Comment la mesurer ?
- ⇒ qu'est-ce qu'une implantation de qualité après ce qui a été dit sur les réseaux mixtes et en particulier à propos du type d'attraction commerciale des points de vente : passagère ou polaire ?

¹ Des thèses sont en cours au CREREG, sur un certain nombre de ces thèmes.

- ⇒ a-t-on défini tous les types de stratégies spatiales développées par les opérateurs de réseaux ?
- ⇒ comment mesurer la performance des réseaux ? A cette question, les responsables interrogés ont souvent souligné la nécessité de tenir compte de nombreux critères, différents suivant les secteurs, et donc l'agrégation apparaît difficile ;
- ⇒ comment opérationnaliser la conjoncture ?
- ⇒ qu'est-ce que la mentalité de l'entrepreneur ?

Au-delà du modèle proposé, un certain nombre d'hypothèses peuvent être avancées concernant la relation entre :

- ⇒ vitesse d'implantation et maîtrise du concept
- ⇒ qualité des localisations et performance du réseau
- ⇒ stratégie spatiale et performance du réseau
- ⇒ conjoncture économique et performance des réseaux
- ⇒ mentalité de l'entrepreneur et choix de la forme organisationnelle du réseau
- ⇒ type d'activité générique et choix de la forme organisationnelle du réseau
- ⇒ positionnement et choix de la forme organisationnelle du réseau
- ⇒ intensité de la concurrence et choix de la forme organisationnelle du réseau

Ces hypothèses devront être testées à condition de pouvoir disposer de bases de données suffisamment complètes.

4.3.2. Les perspectives de recherches futures

De nouvelles pistes de recherche doivent conduire à mieux cerner les avantages de la mixité dans les réseaux de points de vente :

1. en démontrant sur de plus grands échantillons ce qui a été exposé par Bradach (1997 ; 1998) sur 5 entreprises d'un même secteur, et dans ce rapport sur 21 entreprises et 35 réseaux dans 3 secteurs, et plus précisément en testant les hypothèses proposées dans le paragraphe précédent ;
2. en développant de nouveaux outils de gestion des réseaux mixtes afin de mieux définir :
 - ⇒ la couverture territoriale mesurée par l'**entropie relative** en mettant en œuvre un découpage géographique plus fin ;
 - ⇒ la localisation des sites pilotes en particulier par analogie avec les travaux de Weber (1909) et de Cooper (1964) sur les **modèles d'allocation-localisation** concernant l'implantation des usines au regard des marchés de l'entreprise. Il s'agirait ici de considérer les unités pilotes, possédés en propre, comme les vitrines du franchiseur auprès des franchisés avec une détermination du site permettant la meilleure visibilité auprès des franchisés ;
 - ⇒ la cohérence géographique du réseau afin d'éviter la formation d'îlots et de continents, pour reprendre les termes de la **théorie de la percolation**. Cette préoccupation semble très nette dans les réseaux de la boulangerie et de la cosmétologie où les points de vente sont petits. On pourrait alors aussi tester les matrices de contiguïté surtout dans le cas de franchise de distribution de produits, secteurs où la proximité des unités, caractérisant un maillage serré, semble essentielle ;
3. en tentant de construire un **modèle d'équations structurelles** mettant en relation les différents concepts du modèle proposé d'évolution des formes organisationnelles, con-

cepts qu'il conviendra d'opérationnaliser avec les difficultés qu'on a pu évoquer. La difficulté résidera non seulement dans la collecte des données à laquelle cette recherche s'est déjà heurtée, mais aussi à la conception temporelle du modèle. Une solution peut consister à considérer, à un moment donné, les réseaux présents sur le marché appartenant à différentes phases du cycle de vie afin de tester les relations entre les différentes variables du modèle ;

4. en mettant en œuvre un **modèle d'écologie des populations**, destiné à montrer la nécessité pour les organisations réticulaires de s'adapter à leur environnement en choisissant les formes les plus adéquates et donc en démontrant la supériorité de la mixité au sein des réseaux ;
5. en développant des **approches systémiques** en matière de management des réseaux de points de vente.

Ce sont là quelques-unes des pistes de recherche qu'il conviendra de suivre afin de mieux cerner l'évolution d'une forme organisationnelle qui a depuis trop longtemps défié la curiosité des chercheurs en sciences de gestion.

Conclusion

Bien que peu étudiés encore par les chercheurs, les réseaux mixtes, associant franchise et succursalisme, apparaissent comme une forme organisationnelle supérieure au sein des réseaux de points de vente, qui se distingue à la fois des formes ambidextres et des formes hybrides (Bradach 1998). Ses principaux avantages en matière de **stimulation du réseau**, de **maîtrise simultanée du concept et du développement**, d'**effet vitrine**, de **souplesse organisationnelle** et d'**efficacité économique** contrebalancent très largement son défaut majeur, à savoir : le **risque d'un réseau à deux vitesses** avec ses conséquences en termes de **conflits et complication** dans l'organisation.

La réponse à la question :

Les réseaux mixtes, franchise/succursalisme : complémentarité ou antagonisme ?

est donc clairement :

Oui, il semble que les réseaux mixtes franchise/succursalisme impliquent une complémentarité et surtout au-delà, une synergie et donc une meilleure efficacité.

La démarche retenue n'a pas permis d'être plus affirmatif.

Le modèle d'évolution des formes organisationnelles réticulaires proposé, repose sur les **phases du cycle de vie** du réseau, sachant que pèsent, au début, les contraintes juridiques et à la fin la nécessité de l'internationalisation. Grâce à une méthodologie reposant sur l'étude exploratoire de trois secteurs, on a pu mettre en avant l'importance de facteurs tels que : l'**environnement**, les **stratégies spatiales** et la **vitesse d'implantation**, la **conjoncture**, l'**imitabilité du concept**, le **positionnement** du réseau et/ou son **repositionnement**, la **mentalité** de l'entrepreneur, ou surtout le **métier de base** de l'opérateur du réseau.

Quand on voit le nombre de tentatives de création de réseaux sous des formes aussi diverses que le partenariat, la concession, l'affiliation, ..., le réseau mixte franchise/succursalisme apparaît finalement aujourd'hui comme un moyen de **consolider** les formes d'organisation réticulaire à partir de structures juridiques solides et connues.

Il reste que ce travail se trouve limité par sa démarche méthodologique exploratoire et demandera des confirmations à l'aide de tests concernant les hypothèses que nous avons tirées de cette recherche. Pour ce faire, il est indispensable de créer et de nourrir une **base de données suffisamment complète et fiable**, et la **contribution des opérateurs de réseaux**, pour la mise à jour, est une condition indispensable. Ce travail pourrait constituer la base d'un véritable **benchmarking** profitable aux décideurs, opérateurs de réseaux.

Références

- Abernathy W. J., Clark K. B., Kantrow A. (1983) *Industrial Renaissance*, Basic Books Inc., NY
- Alchian A. A. (1950) Uncertainty, Evolution and Economic Theory, *Journal of Political Economy*, 58, 211-221
- Allix-Desfauteaux C. (1992) Franchise et théorie de l'agence : une approche monographique, in *Annales du Management*, R. Le Duff et J. Allouche éd., Economica, Paris
- Anderson E. E. (1984) The Growth and Performance of Franchise Systems : Company Versus Franchisee Ownership, *Journal of Economics and Business*, 36, 421-31
- Anderson E., Weitz B. A. (1986) Make-or-Buy Decisions : Vertical Integration and Marketing Productivity, *Sloan Management Review*,
- Axelrod R. (1980) Effective Choice in Prisoner's Dilemma, *Journal of Conflict Resolution*, 24, 1, 3-25
- Baroncelli A., Manaresi A. (1996) Leveraging inter-firm linkages through divestment in retailing. A three country analysis, *European Management and Organizations in Transition (EMOT) Conference*, Turin
- Baslé M., Dufourt D., Héraud J.-A., Perrin J. (éd.) (1995) *Changement institutionnel et changement technologique*, Editions du CNRS, Paris
- Baslé M., Delorme R., Le Moigne J.-L., Paulré B. (1997) Introduction générale. L'Evolutionnisme contemporain en économie, *Economie Appliquée*, tome L, 3, 9-20
- Bergen M., Dutta S., Walker O. C. (1992) Agency Relationships in Marketing : A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories, *Journal of Marketing*, 56, 3, 1-24
- Bhattacharyya S., Lafontaine F. (1992) Double-Sided Moral Hazard and Franchising, Working Paper #698, Division of Research, School of Business Administration, University of Michigan
- Blair R. D., Kaserman D. L. (1982) Optimal Franchising, *Southern Economic Journal*, 48, 494-504
- Boulanger P., Perelman G. (1990) *Le réseau et l'infini*, Nathan, Paris
- 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*, Harvard Business School Press, Boston, Ma.
- Bradach J. L., Eccles R. G. (1989) Price, Authority and Trust : From Ideal Types to Plural Forms, *Annual Review of Sociology*
- Brickley J. A., Dark F. H. (1987) The Choice of Organizational Form : The Case of Franchising, *Journal of Financial Economics*, 18, 401-20
- Briec W. (1997) A Graph-Type Extension of Farrell Technical Efficiency Measure, *Journal of Productivity Analysis*, 8, 95-110
- Carney M., Gedajlovic E. (1991), Vertical Integration in Franchise Systems : Agency Theory and Ressource Explanations, *Strategic Management Journal*, 12, 607-29
- Caves R. E., Murphy II W. F. (1976) Franchising : Firms, Markets, and Intangible Assets, *Southern Economic Journal*, 42, 572-86
- Charnes A., Huang Z., Mahajan V. (1995) Franchising Coordination with Name Considerations, *Research in Marketing*, Sheth J. N. ed., JAI Press Inc., 12, 1-47
- Charre J. (1995) *Statistique et territoire*, Collection Espaces modes d'emploi, Reclus, Montpellier
- Cliquet G. (1992) *Management stratégique des points de vente*, Sirey, Paris
- Cliquet G. (1997) L'attraction commerciale : fondement de la localisation différentielle, *Revue Belge de Géographie*, 121, 57-70
- Cliquet G. (1998a), Integration and territory coverage of the hypermarket industry in France : a relative entropy measure, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 8, 2, 205-224
- Cliquet G. (1998b) Valeur spatiale des réseaux et stratégies d'acquisition des firmes de distribution, in *Valeur, marché et organisation*, Actes des XIVèmes Journées Nationales des IAE, tome 1, Nantes, J.-P. Brechet éd., Presses Académiques de l'Ouest
- Coase R. (1937) The nature of the firm, *Economica*, 4, 386-405
- Cohen M. D., Sproull L. S. (éd.) (1996) *Organizational Learning*, Sage Publications
- Colomier C. (1998) Accor s'apprête à accélérer son programme de cessions, *La Tribune*, 10/06, 13
- Cooper L. (1964) Heuristic methods for location-allocation problems, *SIAM Review*, 6, 37-53
- Crandall R. W. (1970) The decline of the franchise dealer in the automobile repair market, *Journal of Business*, 43, 19-30
- Dant R. P., Kaufmann P. J., Paswan A. K. (1992) Ownership Redirection in Franchised Channels, *Journal of Public Policy and Marketing*, 11, 1, 33-44
- Dant R. P., Paswan A. K., Kaufman P. J. (1996) What We Know About Ownership Redirection in Franchising : A Meta-Analysis, *Journal of Retailing*, 72, 4, 429-444

- Davidson A. B. (1995) The Medieval Monastery as Franchise Monopolist, *Journal of Economic Behavior and Organisation*, 27, 119-128
- Davidson W. R., Sweeney D. J., Stampfl R. W. (1988) *Retailing Management*, 6th ed., Wiley, NY
- Dicke T. S. (1992) *Franchising in America : The Development of a Business Method 1840-1980*, The University of North Carolina Press, Chapel Hill
- Dosi G., Teece D. J., Winter S. G. (1990) Les frontières des entreprises, *Revue d'Economie Industrielle*
- Duncan R. (1976) The ambidextrous organization : Designing dual structures for innovation, in R. Kilman, L. Pondy, and D. Slevin eds., *The Management of Organizational Design*, New-Holland, NY, 167-188
- Fama E., Jensen M. (1983) Separation of Ownership and Control, *Journal of Law and Economics*, 26, 301-325
- Fenneteau H. (1998) *Cycle de Vie des Produits*, Coll. Gestion Poche, Economica, Paris
- Fréry F. (1997) La chaîne et le réseau, in *Dedans, Dehors*, coordonné par Patrick Besson, Vuibert, Paris
- Glaser B., Strauss A. (1967) *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*, Aldine, NY
- Groupe Chadule (1997) *Initiation aux pratiques statistiques en géographie*, 4^{ème} éd. Armand Colin, Paris
- Hannan M. T., Freeman J. (1978) Internal Politics of Growth and Decline, in Meyer M. and Ass. (eds.), *Environments and Organizations*, 291-338, Josey-Bass, San Francisco
- Hayek F. (1948) *Individualism and Economic Order*, Routledge, London
- Hodgson G. H. (1993) *Economics and Evolution. Bringing Life into Economics*, Polity Press, Cambridge University Press
- Hunt S. D. (1973) The Trend Toward Company-Operated Units in Franchise Chains, *Journal of Retailing*, 49, 3-12
- Hunt S. D. (1977) Franchising : Promises, Problems, Prospects, *Journal of Retailing*, 53, 71-84
- Jensen M. C., Meckling W. H. (1979), Rights and Production Functions : An Application to Labor-managed Firms and Codetermination, *Journal of Business*, 52, 4, 469-506
- Kohonen T. (1984) *Self-Organization and Associative Memory*, Springer-Verlag, Berlin
- Koys D. J., DeCotiis T. A. (1991) Inductive Measures of Psychological Climate, *Human Relations*, 44, 265-85
- Lafontaine F. (1992a) Contract Theory and Franchising : Some Empirical Results, *Rand Journal of Economics*, 23, 263-83
- Lafontaine F. (1992b) How and Why Do Franchisors Do What They Do : A Survey Report, in *Franchising Passport for Growth and World Opportunity*, Kaufmann P. J. ed., Proceedings of the Society of Franchising, Lincoln, NE : International Center for Franchise Studies, University of Nebraska
- Lafontaine F., Kaufmann P. J. (1994) The evolution of Ownership Patterns in Franchise Systems, *Journal of Retailing*, 70, 2, 97-113
- Lal R. (1990) Improving Channel Coordination through Franchising, *Marketing Science*, 9, 299-318
- Lambkin M., Day G. S. (1989) Evolutionary Processes in Competitive Markets : Beyond the product life cycle, *Journal of Marketing*, 53, 3, 4-20
- Laulajainen R. (1987) *Spatial Strategies in Retailing*, D. Reidel Publishing Company, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht Holland
- Le Moigne J-L. (1990) *La modélisation des systèmes complexes*, Afcet Systèmes, Dunod, Paris
- Le Monde (1998) *Vers un parc hôtelier moins uniforme*, 27/02/98
- Lillis C. M., Narayana C. L., Gilman J. L. (1976) Competitive Advantage Variation over the Life Cycle of a Franchise, *Journal of Marketing*, 40, 77-80
- Manolis C., Dahlstrom R., Nygaard A. (1995) A Preliminary Investigation of Ownership Conversions in Franchised Distribution Systems, *Journal of Applied Business Research*, 11, 2, 1-8
- Markland R. E., Furst R. W., (1974) A Conceptual Model for Analysing Discrete Alternative Franchising Portfolios : Design and Validation, *Operational Research Quarterly*, 25, 267-81
- Maroy C. (1995) L'analyse qualitative d'entretiens, in *Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales*, Alabarello L., Digneffe F., Hiernaux J-P., Maroy C., Ruquoy D., Saint-Georges (de) P., Armand Colin, Paris, 83-110
- Martin R. E. (1988) Franchising and Risk Management, *The American Economic Review*, 78, 5, 954-68
- Mathewson G. F., Winter R. A. (1985) The Economics of Franchise Contracts, *Journal of Law and Economics*, 28, 503-26
- Minkler A. P. (1990) An Empirical Analysis of a Firm's Decision to Franchise, *Economic Letters*, 34, 77-82
- Mintzberg H. (1982) *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation
- Mintzberg H. (1987) Crafting Strategies, *Harvard Business Review*, juillet-août, 66-77
- Mucchielli R. (1991) *L'analyse de contenu*, 7^{ème} éd., ESF, Paris
- Muris T. J. (1981) Opportunistic Behavior and the Law of Contracts, *Minnesota Law Review*, 65, 52 ????, 521-590

- Nelson R. R., Winter S. G. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, Ma
- NeuroText (1996) *Analyse de textes, analyse des données textuelles, analyse de contenu*, Grimmer Logiciels, Paris
- Norton S. W. (1988a) Franchising, Brand Name Capital, and the Entrepreneurial Capacity Problem, *Strategic Management Journal*, 9, 105-154
- Norton S. W. (1988b) An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form, *Journal of Business*, 61, 197-217
- Oxenfeldt A. R., Kelly A. O. (1968-69) Will Successful Franchise Systems Eventually Become Wholly-Owned Chains ?, *Journal of Retailing*, 44, 69-83
- Patterson D. (1996) *A Companion to Philosophy of Law and Legal Theory*, Blackwell Publishers
- Penrose E. (1952) Biological Analogies in the Theory of the Firm, *The American Economic Review*, 42, 804-819
- Pilling B. K., Henson S. W., Yoo B. (1995) Competition Among Franchises, Company-Owned Units and Independent Operators : A Population Ecology Application, in *Franchising : Contemporary Issues and Research*, P. J. Kaufmann, R. P. Dant ed., The Haworth Press, Inc.
- Price S. (1996) *Behind the veneer of success : Propensities for UK franchisor failure*, A Small Business Research Trust Report
- Robert A. D., Bouillaguet A. (1997) *L'analyse de contenu*, Que sais-je ? n°3271, PUF, Paris
- Rubin P. H. (1978) The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract, *Journal of Law and Economics*, 21, 222-33
- Rubin P. H. (1990), *Managing Business Transactions*, Free Press, NY
- Sen K. C. (1993) The Use of Initial Fees and Royalties in Business Format Franchising, *Managerial and Decision Economics*, 14, 175-90
- Shane S. (1996) Hybrid Organizational Arrangements and their Implications for Firm Growth and Survival : A Study of New Franchisors, *The Academy of Management Journal*, 39, 1, 216-234
- Shane S., Spell C. (1997) Enhancing New Franchisor Survival : A model and Empirical Test, *The 11th Annual Society of Franchising Conference*, Orlando
- Shannon, C.E. Weaver, W. (1949) *The Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois Press, Urbana
- Shatzman L., Strauss A. (1973) *Field Research Strategies for a Natural Sociology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Shelton J. P. (1967) Allocative Efficiency vs. X-Efficiency : Comment, *The American Economic Review*, 57, 1252-58
- Strutton D., Pelton L. E., Lumpkin J. R. (1995) Psychological Climate in Franchising System Channels and Franchisor-Franchisee Solidarity, *Journal of Business Research*, 34, 2, 81-91
- Thomson R. S. (1994) The Franchise Life Cycle and the Penrose Effect, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 24, 207-18
- Tissier C. (1998) Les milliards de la beauté, *Le Nouvel Economiste*, n°1106, 19/06, 38-43
- Tort P. (1996) *Spencer et l'évolutionnisme philosophique*, Que-sais-je ? n°3214, PUF, Paris
- Vandaele M. (1986), "Le cycle de vie du produit : concepts, modèles et évolution", *Recherche et Applications en Marketing*, 1, 2, 75-87
- Wacheux F. (1996) *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Economica, Paris
- Watkins M., Estienne M-L., Fedèle P., Le Mercier (1997) Les chaînes hôtelières respirent à nouveau, *La Revue des Hôtels, Restaurants, Collectivités*, étude réalisée avec par Coach Omnium, 55-74
- Wattel H. (1968) Are Franchisors Realistic and Successful in their Selection of Franchisees ? *Journal of Retailing*, 44, 14-20
- Weber A. (1909) *Über den Standort der Industrie*, Mohr, Tübingen, traduit par Freidrich C. J. (1929) *The Theorie of the Location of Industrie*, University of Chicago Press, Chicago
- Weinrauch D. J. (1986) Franchising an Established Business, *Journal of Small Business Management*, 24, 3, 1-7
- Williamson O. E. (1975) *Market and Hierarchies : Analysis and Anti-Trust Implications*, Free Press, NY
- Williamson O. E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, NY
- Zeller R. E., Achabal D. D., Brown L. A. (1980) Market Penetration and Locational Conflict in Franchise Systems, *Decision Sciences*, 11, 58-80

ANNEXES

Annexe 1 : Le questionnaire

Annexe 2 : Le bilan des rendez-vous et entretiens

Annexe 3 : Bilan des sources de données

Annexe 4 : Résultats de l'analyse statistique textuelle

Annexe 5 : Les chaînes de fast food américaines

Annexe 6 : Résultats de la méthodes DEA concernant l'efficienne des réseaux

ANNEXE 1

QUESTIONNAIRE

1. Présentation du réseau _____ :

⇒ montant du **droit d'entrée** : _____

+ évolution dans le temps : _____

⇒ **redevance** : _____

+ évolution dans le temps : _____

⇒ **cycle de vie** : le réseau est-il (cocher la case correspondant à la situation) :

- ☐ en phase de **lancement**
- ☐ en phase de **développement**
- ☐ en phase de **maturité**
- ☐ en phase de **saturation**

2. Récit historique de la constitution du réseau : (cocher la ou les cases)

⇒ **choix statutaire initial** (franchise ou succursalisme), vous avez commencé par :

- ☐ d'abord en **franchise**
- ☐ d'abord en **succursalisme** (ou filiale)
- ☐ très vite les deux à la fois
- ☐ les deux, mais la **franchise** s'est développée plus vite
- ☐ les deux, mais le **succursalisme** s'est développé plus vite

⇒ pourquoi ce **choix initial** (franchise ou succursalisme) ?

- de la **franchise** :

- ☐ pour un **développement plus rapide** car moins coûteux
- ☐ le franchisé est un **commerçant** donc plus responsable
- ☐ pour les points de vente les plus éloignés du **siège**
- ☐ pour les points de vente ayant une **rentabilité prévisionnelle moindre**
- ☐ autres : _____

- du **succursalisme** :

- ☐ **obligation légale** (loi Doubin de 1989) : quelques succursales (ou filiales) doivent avoir été créées à des fins de preuves vis-à-vis des futurs franchisés
- ☐ pour constituer des points de vente **pilotes** (en plus de l'obligation légale)
- ☐ pour les points de vente situés plutôt **près du siège**
- ☐ pour les points de vente situés dans des zones à **forte densité de population**
- ☐ pour une **rentabilité supérieure** en cas de succès car le franchiseur ne touche qu'un % du CA dans le cas des franchisés
- ☐ le responsable du point de vente est plus **malléable** car il est salarié donc il doit appliquer la politique du groupe
- ☐ autres : _____

⇒ la **politique de choix statutaire** (franchise et/ou succursalisme) a-t-elle changé au cours du développement du réseau ? (entourer la réponse) OUI ou NON

⇒ si oui, pourquoi ? (cocher la ou les cases)

- **retour à la franchise** :

- ☐ pour les localisations les moins rentables
- ☐ pour le développement international
- ☐ c'est une forme de désinvestissement

- ☐ pour susciter davantage d'innovations
- ☐ pour diminuer un excès de bureaucratie
- ☐ autres : _____
- **retour au succursalisme :**
 - ☐ appropriation des points de vente ayant la meilleure rentabilité
 - ☐ pour le développement international
 - ☐ pour une meilleure remontée des informations
 - ☐ pour mieux tester de nouvelles idées
 - ☐ pour un meilleur contrôle sur la politique commerciale (produits vendus, prix, approvisionnement, communication)
 - ☐ autres : _____
- ⇒ quelle a été la **motivation** de la décision à chaque **revirement de statut** ?
 - ☐ pour des raisons internes ou managériales
 - ☐ pour des raisons externes ou conjoncturelles
- ⇒ quelles ont été les incidences sur la **performance du réseau** (voir question 2.) ?
 - ☐ plus performant avec des **franchises**
 - ☐ plus performant avec des **succursales** (ou filiales)
 - ☐ plus performant avec les **deux** au sein du même réseau
- ⇒ quelles **questions** se pose le décideur au moment de ce choix : franchise ou pas ?

3. Quels sont les **critères de performance du réseau** ? (entourer la réponse)

- ⇒ chiffre d'affaires : OUI ou NON
- ⇒ nombre de points de vente : OUI ou NON
- ⇒ couverture territoriale : OUI ou NON
- ⇒ résultat d'exploitation : OUI ou NON
- ⇒ résultat moyen par point de vente : OUI ou NON
- ⇒ total redevances : OUI ou NON
- ⇒ total résultats succursales : OUI ou NON
- ⇒ image de la marque ou de l'enseigne : OUI ou NON
- ⇒ degré de contrôle sur le réseau : OUI ou NON
- ⇒ climat psychologique à l'intérieur du réseau : OUI ou NON
- ⇒ autres : _____

4. **Caractéristiques du réseau** (entourez la valeur correspondant à votre situation) :

- ⇒ votre **concept** est très strict (=5) : 1 2 3 4 5
- ⇒ votre **positionnement** (bas de gamme = 1) : 1 2 3 4 5
- ⇒ votre **capacité financière** (faible = 1) : 1 2 3 4 5
- ⇒ votre **vitesse d'implantation** (faible = 1) : 1 2 3 4 5
- ⇒ la **ressource humaine** :
 - ⇒ **compétente** (indisponible = 1) : 1 2 3 4 5
 - ⇒ **fiable** (indisponible = 1) : 1 2 3 4 5

5. **Intérêt des réseaux mixtes** : pourquoi et dans quel cas développer un réseau mixte franchise - succursalisme ? (cocher la ou les cases)

- ☐ c'est plutôt pour les réseaux en phase de **maturité**
- ☐ c'est une meilleure **répartition du risque** si la conjoncture se retourne

- ☐ c'est une **stimulation** plus forte au sein du réseau grâce à une meilleure comparabilité entre les deux formes de réseaux
- ☐ c'est plus **innovant** concernant le concept
- ☐ le réseau mixte permet un meilleur **contrôle**
- ☐ c'est une meilleure **synergie** en ce sens que la somme des avantages du réseau mixte est supérieure aux avantages de chaque statut pris séparément
- ☐ c'est un meilleur **équilibre** entre les mécanismes de marché (franchise) d'une part et les mécanismes d'entreprise (succursalisme) d'autre part
- ☐ le réseau mixte améliore la **confiance** grâce à une crédibilité supérieure, le franchiseur s'engageant aussi à travers son réseau en propre
- ☐ autres : _____

6. Les défis pour manager un réseau : Etes-vous d'accord avec chacun des deux défis suivants à relever dans le cadre du management d'un réseau ? (cocher la case)

- ☐ il faut assurer le **maintien des normes** donc de l'**uniformité** (concernant le concept, uniformité stricte ; concernant le niveau des services, uniformité souple) des points de vente en les contrôlant pour le **maintien de l'image**
- ☐ assurer l'**adaptation** de l'ensemble du réseau en cas d'opportunité comme une innovation du concept ou de menace en cas d'arrivée d'un nouveau concurrent ou d'une nouvelle réglementation
- ☐ les deux défis doivent être relevés

7. Management général du réseau :

- ⇒ **combien y a-t-il de franchisés** dans le réseau sachant qu'un franchisé peut avoir plusieurs points de vente ? _____
- ⇒ quelle **proportion de points de vente** (approximativement) a **changé de statut** depuis la création du réseau ?
 - de franchise à succursale : _____ %
 - de succursale à franchise : _____ %
- ⇒ comment sont **rémunérés** les managers de succursales ? (cocher la case)
 - ☐ en fonction du respect des normes
 - ☐ en fonction des résultats
 - ☐ en fonction des deux
 - ☐ autres : _____
- ⇒ en cas de **mauvaise conjoncture**, vaut-il mieux être :
 - ☐ en franchise pure (ou presque)
 - ☐ en propre (ou presque)
 - ☐ en réseau mixte
- ⇒ y a-t-il une **proportion idéale** de points de vente en franchise par rapport au nombre de succursales ?
 - si oui : laquelle (30%, 50%) ? _____ %

8. Pratiques managériales au sein du réseau : (entourer la réponse)

- ⇒ des **salariés du franchiseur** deviennent-ils **franchisés** ? OUI ou NON
- ⇒ cette pratique est-elle encouragée dans le réseau ? OUI ou NON
- ⇒ si oui, améliore-t-elle l'efficacité du réseau ? OUI ou NON
- ⇒ si non, pourquoi ne pas mettre en œuvre cette pratique ? _____

- ⇒ est-ce que la **structure** de l'organisation du franchiseur a tendance à se reproduire chez les **multi-franchisés** ? OUI ou NON
- ⇒ les **performances** de certaines **succursales** servent-elles de **normes** pour les **franchisés** ? OUI ou NON
- ⇒ les **performances** de certains **franchisés** servent-elles de **normes** pour les **succursales** ? OUI ou NON
- ⇒ pratiquez-vous les **recommandations de prix** auprès de vos **franchisés** ? OUI ou NON
- ⇒ comment les franchisés sont-ils amenés à suivre les **évolutions du concept** ?
- ☐ en les contraignant à **respecter le contrat**
 - ☐ en les **persuadant**
 - ☐ en les **assistant financièrement**
 - ☐ d'une **autre** manière : _____
- ⇒ la **confiance** est-elle un moyen privilégié de relation avec les franchisés ? OUI ou NON
- si oui, comme moyen de contrôle informel : (cocher la ou les cases)
- ☐ pour mieux anticiper les comportements des franchisés
 - ☐ pour assurer la stabilité des relations
- si non, pourquoi : _____
-
- ⇒ les franchisés participent-ils à l'élaboration de la **stratégie** ? OUI ou NON
- ⇒ les **innovations** sont-elles le fait du **franchiseur** ? OUI ou NON
- ⇒ les **innovations** sont-elles le fait des **franchisés** ? OUI ou NON
- ⇒ les **franchisés** sont-ils consultés concernant les **innovations** ? OUI ou NON
- ⇒ les franchisés **retardent-ils** l'application des stratégies ? OUI ou NON
- ⇒ les franchisés **retardent-ils** l'application des innovations ? OUI ou NON
- ⇒ les franchisés ont-ils accès aux **informations** sur les succursales ? OUI ou NON
- ⇒ le **contrôle des franchisés** se fait : (cocher la ou les cases)
- ☐ par le système du client mystère
 - ☐ par des audits de type Qualité-Service-Propreté
 - ☐ par des consultants chaque mois
 - ☐ par des consultants chaque trimestre
 - ☐ par des consultants chaque semestre
 - ☐ par des consultants chaque année
 - ☐ autres : _____
- ⇒ le **contrôle des succursales** se fait : (cocher la ou les cases)
- ☐ par le système du client mystère
 - ☐ par des audits de type Qualité-Service-Propreté
 - ☐ par les managers du franchiseur chaque jour
 - ☐ par les managers du franchiseur chaque semaine
 - ☐ par les managers du franchiseur chaque mois
 - ☐ par les managers du franchiseur chaque trimestre
 - ☐ autres : _____

Merci d'avoir accepté de consacrer un peu de votre temps à ce questionnaire.

ANNEXE 2

BILAN DES RENDEZ-VOUS ET ENTRETIENS

Les entretiens ont eu lieu entre le 8/09/97 et le 18 mai 1998 :

Entretiens réalisés : 23 (dont 21 traités dans l'étude)

Hôtellerie-restauration :

- 1°) MM. D. Gros et C. Tachon : Sphère International (**Ibis, Etap Hôtel, Formule 1**), 1/10/97 à Evry
- 2°) M. P. Normand : **Mercure, Novotel, Sofitel**, 13/11/97 à Paris
- 3°) M. B. Charbonnier : Choice Hotels (**Comfort Inn, Comfort Inn Primevère, Quality Inn, Quality Hotel**), 4/11/97 à Brétigny/Orge
- 4°) M. M. Lafourcade : Galaxie SA (**B & B**), 12/01/98 à Brest
- 5°) M. J. Forest : Groupe Envergure (**Campanile, Première Classe, Clarine, Bleu Marine**), 6/02/98 à Paris
- 6°) M. J-M. Fontaine : Promogest SN (**Akéna**), 12/03/98 à Paray Vieille Poste
- 7°) M. G. Douillard : Hôtel et Compagnie (**Climat de France, Balladins, Nuit d'Hôtel, Tradition de France**), 13/03/98 à Neuilly

Cosmétologie-beauté :

- 1°) M. J-M. Boisserand : Laboratoire de Biologie Végétale Y. Rocher SA (**Yves Rocher**), 8/09/97 à Rennes
- 2°) Mme Stewart : The Body Shop International (**Body Shop**), 05/02/98 à Saint-Cloud
- 3°) M. A. Amand : CRTC JF Lazartigue SA (**JF Lazartigue**), 05/02/98 à Paris
- 4°) S. Canet : Laboratoires Simone Mahler (**Simone Mahler**), 27/02/98 à Bordeaux
- 5°) M. Pommier : SARL L'Onglerie (**L'Onglerie**), 27/02/98 à Bordeaux
- 6°) M. C. Drillien : SARL Voldrik (**Christian Drillien Ongles**), 11/03/98 à Lyon
- 7°) M. H. Leclerc : Centrale de Parfumerie SA (**Mireille Clerc**), à Franqueville Saint-Pierre
- 8°) Mme A-M. Proust : Arlor / Norgil (**Norgil**), 18/05/98 à Lille

Boulangerie-pâtisserie-viennoiserie :

- 1°) Mme Torrès : La Fromenterie SA (**Fromenterie**), 10/02/98 à Nîmes
- 2°) M. Macquet : Les Trois Brioches (**Les Trois Brioches**), 11/03/98 à Lyon
- 3°) M. C. Gamel : Moly SA (**L'épi Gaulois, Au Four à Bois, Les Délices du Mitron**), 23/03/98 à Villefranche de Rouergue
- 4°) M. Depreay : Holding Point Chaud (**Point Chaud**), 15/04/98 à Paris
- 5°) M. A. Barreteau : Monts Fournil SA (**La Mie Câline**), 4/05/98 à Saint-Jean de Monts
- 6°) M. Chaize : Groupe Le Duff (**La Brioche Dorée**), 18/05/98 à Rennes

Deux autres entretiens ont été réalisés mais n'ont pu être considérés, car le contenu n'a pu être maîtrisé vis-à-vis du sujet à traiter :

M. Séguy : SARL HFS (**Le Pétrin Ribeirou**), à Brignoles

Mme P. Piacentille : La Française des Pains (**Romarin**), à Le Thor dans le Vaucluse

Soit un total de : 21 entretiens réalisés et traités
dont : hôtels : 07
boulangeries : 06
cosmétiques : 08

ANNEXE 3

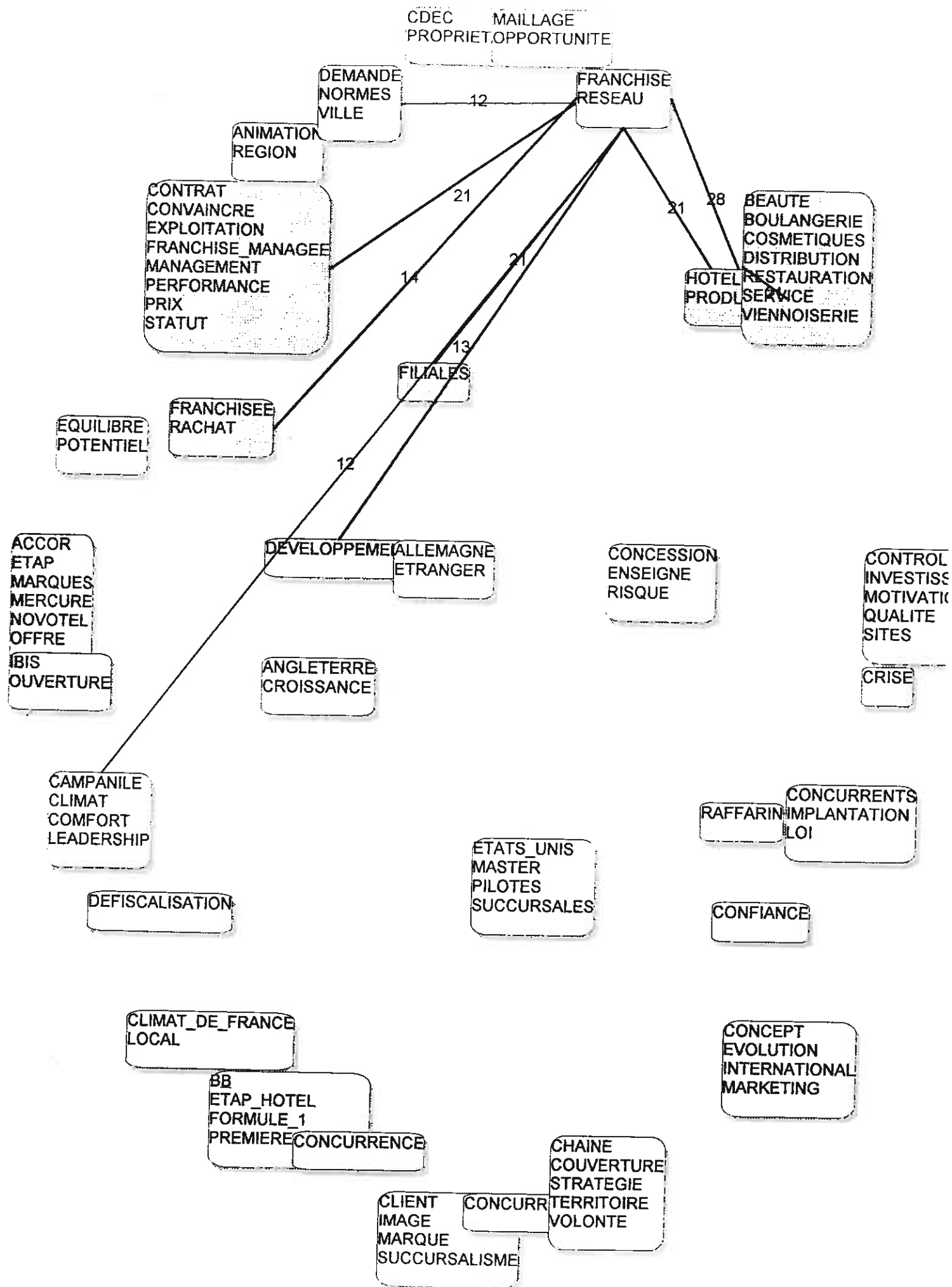
BILAN DES SOURCES DE DONNEES

N°	Entreprises	Entretiens		Questionnaires	Données réseaux xx = ER possible
		réalisés	tapés		
1	Yves Rocher	x	x	x	xx
2	Sphère : Ibis	x	x	x	xx
3	Sphère : Etap Hôtel	x	x	x	xx
4	Sphère : Formule 1	x	x	x	xx
5	Accor : Mercure	x	x	x	x
6	Accor : Novotel	x	x	x	x
7	Accor : Sofitel	x	x	x	x
8	Choice : Comfort Inn & Hotel	x	x	x	xx
9	Choice : Comfort Inn Primevère	x	x	x	xx
10	Choice : Quality Inn & Hotel	x	x	x	xx
11	Galaxie : B&B	x	x	x	xx
12	Envergure : Campanile	x	x	x	xx
13	Envergure : Première Classe	x	x	x	xx
14	Envergure : Clarine	x	x	x	xx
15	Envergure : Bleu Marine	x	x	x	xx
16	Simone Mahler	x	x	x	x
17	L'Onglerie	x	x	x	x
18	Moly : Fournil	x	x	x	xx
19	Pétrin Ribeirou	x	x		x
20	Fromenterie	x	x		xx
21	Lazartigues	x	x		
22	The Body Shop	x	x		
23	Christian Drillien	x	x		
24	Norgil	x	x		
25	Promogest : Akéna	x	x	x	xx
26	Hôtels et Cie : Climat de France	x	x	x	x
27	Hôtels et Cie : Balladins	x	x	x	x
28	Hôtels et Cie : Nuit d'Hôtel	x	x		
29	Hôtels et Cie : Tradition de France	x	x		
30	Les Trois Brioches	x	x	x	
31	Point Chaud	x	x	x	
32	La Mie Câline	x	x		
33	Romarin	x	x		
34	Groupe Le Duff : La Brioche Dorée	x	x		

NB : ER = calcul de l'entropie relative et donc détermination des stratégies spatiales possibles

ANNEXE 4

Résultats de l'analyse statistique textuelle



ANNEXE 5

Les chaînes de fast food américaines

Le critère de taille concernant les chaînes françaises de boulangerie est relatif : si on compare, cette situation avec celle des chaînes de fast food américaines, la différence d'échelle donne le vertige (voir tableau 21).

On constate chez les grandes chaînes américaines une tendance très nette à la pluralité des formes organisationnelles : parmi ces 25 chaînes de fast food, seules, les chaînes Subway et Blimpie sont des adeptes sans réserve de la franchise, et seule, le réseau Friendly's Ice Cream est partisan du succursalisme pur. Six chaînes sont en majorité succursalistes et seize en majorité franchisées. Treize chaînes, soit plus de la moitié, respectent au moins une proportion de 25-75% entre franchisés et succursales quel que soit le statut dominant.

Les 25 premières chaînes de fast food américaines	Nombre de succursales	Pourcentage de succursales	Nombres d'unités en franchise	Pourcentage d'unités en franchise	Nombre total de points de vente
1. McDonald's	1796	16%	9572	84%	11368
2. Subway	0	0%	10093	100%	10093
3. Pizza Hut	5078	58%	3615	42%	8693
4. Burger King	447	7%	6155	93%	6602
5. Taco Bell	3022	48%	3247	52%	6269
6. KFC	2031	39%	3111	61%	5142
7. Little Caesar's	1240	26%	3550	74%	4790
8. Domino's Pizza	688	16%	3543	84%	4231
9. Wendy's	1200	29%	2997	71%	4197
10. Hardee's	864	25%	2530	75%	3394
11. Dunkin's Donuts	16	0,5%	2945	99,5%	2961
12. Arby's	358	13%	2432	87%	2790
13. Denny's	933	61%	596	39%	1529
14. Sonic Drive-Ins	186	12%	1305	88%	1491
15. Long John Silver's	982	67%	492	33%	1474
16. Jack in the Box	863	70%	368	30%	1231
17. Blimpie	0	0%	1197	100%	1197
18. Waffle House	500	51%	475	49%	975
19. Church's	589	62%	363	38%	952
20. Shoney	356	40%	526	60%	882
21. Papa John's	217	25%	661	75%	878
22. Popeye's	117	13%	761	87%	878
23. Boston Market	3	0,4%	826	99,6%	829
24. Big Boy	87	11%	733	89%	820
25. Friendly's Ice Cream	735	100%	0	0%	735

Tableau 22 : Les 25 premières chaînes de fast food américaines (tiré d'un tableau publié par J. Bradach in *Franchise Organization*, Free Press 1998, et complété par les pourcentages)

Dans les chaînes mixtes (22 sur 25), les pourcentages respectifs sont très variables allant de 0,4%-99,6% à 49%-51%. Il est difficile, devant ce tableau :

1. de nier l'existence et l'importance des réseaux mixtes dans un secteur aujourd'hui mondialisé comme celui du fast food avec des enseignes globales comme McDonald's, Pizza Hut ou Burger King
2. de prôner la prédominance de l'une ou l'autre forme organisationnelle réticulaire
3. de conseiller un chiffre magique de proportion entre les deux formes

Même si d'une part les chiffres sont très différents de ceux de la France, et que d'autre part l'origine des chaînes françaises est différente de celle des chaînes américaines, puisque le métier de boulanger ou de meunier est fondamental en France, cette comparaison n'est pas totalement dénuée de sens dans la mesure où la restauration rapide, sous forme de sandwicheries, prend une part croissante du chiffre d'affaires des magasins étudiés (de 5 à 10%).

ANNEXE 6

Réseaux mixtes et franchises sur le secteur de l'hôtellerie : une analyse par enveloppement des données (DEA)

L'objectif de cette note est de comparer les performances de plusieurs chaînes sur le secteur de l'hôtellerie. L'angle sous lequel se situe cette étude est celui de la productivité et de l'amélioration des performances techniques. Notre objectif est ainsi de fournir un diagnostic global d'efficacité indiquant les gains de productivité réalisables et utilisant le principe du « benchmarking » qui indique un référent à atteindre.

La méthode d'Analyse par Enveloppement des Données, « Data Enveloppement Analysis » est plus connue sous le nom de méthode DEA. Cette méthode a fait l'objet d'un grand nombre d'études empiriques sur le secteur bancaire, les services publics (chemin de fer, hôpitaux, collectivités locales), mais aussi dans le secteur agricole. Pour que cette méthode puisse s'appliquer il faut identifier une production qui utilise et produit des ressources sur un marché. Il est donc nécessaire de distinguer des inputs (intrants) et des outputs (extrants). La technologie de production est donc caractérisée sur le marché par l'ensemble des combinaisons productives qui sont réalisables, que l'on nomme aussi ensemble de production. Le graphique suivant illustre ce que nous entendons ici par le concept économique d'ensemble de production.

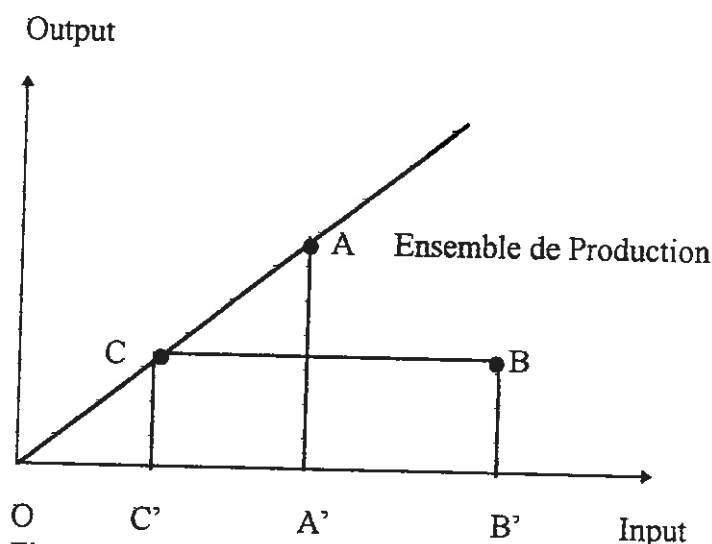


Figure 12 : Mesure de l'efficacité technique par la méthode DEA

Sur le graphique ci-dessus l'entité observée A est efficace car on ne peut réduire la quantité de facteurs qu'elle utilise tout en garantissant le même niveau de production. L'entité B est par contre inefficace car on peut réduire proportionnellement la quantité d'input utilisée de façon à se ramener au point C. Le rapport d'efficacité ainsi obtenu est alors OC'/OB' ce ratio est inférieur à 1. L'entité A est efficace car le rapport d'efficacité est $OA'/OA'=1$.

En utilisant la méthode de la programmation linéaire, bien connue en recherche opérationnelle, on peut calculer les scores d'efficacité technique à partir des productions observées pour un ensemble de firmes. Nous proposons ici une application au secteur de l'hôtellerie et cherchons en particulier à mesurer l'impact de la mixité des réseaux sur l'efficacité observée. Dans notre modélisation nous proposons de retenir les inputs et outputs suivants :

⇒ Inputs :

- 1) coûts afférents au nombre de chambres (celui-ci est évidemment nul dans le cas d'un réseau totalement franchisé) ;
- 2) couverture territoriale (calculée à partir d'un score d'entropie relative) ;
- 3) durée de vie (en quelque sorte le capital « expérience du réseau).

⇒ Output :

- 1) le chiffre d'affaires, qui sera ici notre seul output.

Nous allons maintenant présenter les données que nous avons utilisées en vue de présenter une première étude « exploratoire » sur le secteur de l'hôtellerie. Le tableau fournit les données telles qu'elles ont été explicitées dans le chapitre 2.

Chaînes hôtelières	Franchisés	Filiales	Ind.Coût Chambres	Couverture Territoriale	Durée de vie (Années)	Chiffre d'affaires (MF)
Mercure	125	78	36640	0,8736	25	2326
Comfort	38	0	0	0,4913	5	140
Primevère	55	5	648	0,8274	11	242
Quality	13	4	1308	0,5438	6	88
Campanile	244	81	16113	0,9230	22	2800
Clarine	53	1	132	0,7737	3	150
Première classe	126	23	1755	0,8835	8	382
Bleu Marine	5	8	2816	0,5398	6	140
Hôtel B & B	1	52	4940	0,7720	8	140
Balladins	77	0	0	0,8101	12	290
Climat de France	165	0	0	0,8880	14	820
Nuit d'Hôtel	51	0	0	0,7955	4	113
Akena	7	10	995	0,4398	6	40
Etap Hôtel	26	70	6445	0,8136	7	299
Formule 1	18	262	18883	0,8963	13	827
Ibis	165	123	4011	0,8996	24	2723

Tableau 23 : Une étude de réseaux sur le secteur de l'hôtellerie

Nous allons maintenant donner les scores d'efficience des différents réseaux en indiquant les pourcentages d'économies réalisables. Le tableau 24 indique les scores d'efficacité technique pour chacun des réseaux considérés, en indiquant également le nombre d'unités. Ce nombre peut être vu comme un indicateur de la taille du réseau.

La figure 13 illustre la relation entre le nombre de franchisés et les scores d'efficience calculés. La série 1 indique le nombre de franchisé et les performances mesurées. La figure 14 semble faire apparaître encore plus nettement cette relation.

Finalement, sous réserve de la base de données dont nous avons disposé, il semble apparaître une assez forte relation entre les scores d'efficacité (qui fournisse un diagnostic global de performance), et la taille des réseaux. Néanmoins pour avoir des indications plus fiables un échantillon de données plus large et plus détaillé serait sans doute souhaitable. Il est possible de développer parallèlement une étude comparant les performances productives des réseaux et leur degré de mixité. Le tableau suivant fait justement apparaître le degré de mixité à partir des nombres d'unités en franchises et en succursales.

	Chaînes hôtelières	Nombre total d'unités	Scores d'efficacité	Pourcentage d'économies réalisables
1	Mercure	208	1	0%
2	Comfort	38	0,4780	52,20%
3	Primevère	60	0,2823	71,73%
4	Quality	17	0,1278	87,22%
5	Campanile	325	1	0%
6	Clarine	54	0,6847	31,53%
7	Première classe	149	0,4161	58,32%
8	Bleu Marine	13	0,1930	80,70%
9	Hôtel B & B	1	0,1406	85,94%
10	Balladins	91	0,412	59,88
11	Climat de France	179	1	0%
12	Nuit d'Hôtel	51	0,0589	94,11%
13	Akena	17		76,20%
14	Etap Hôtel	92	0,3356	76,44%
15	Formule 1	280	0,4998	50,02%
16	Ibis	288	1	0%

Tableau 24 : Les Scores d'efficacité

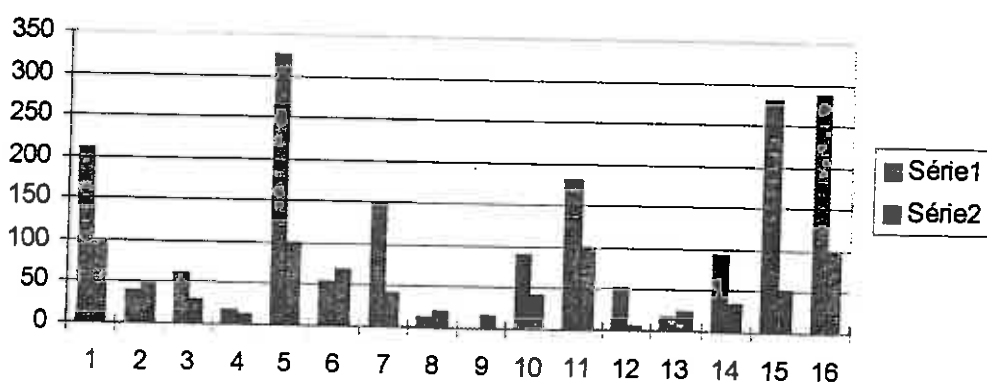


Figure 13 : Taille et scores d'efficacité

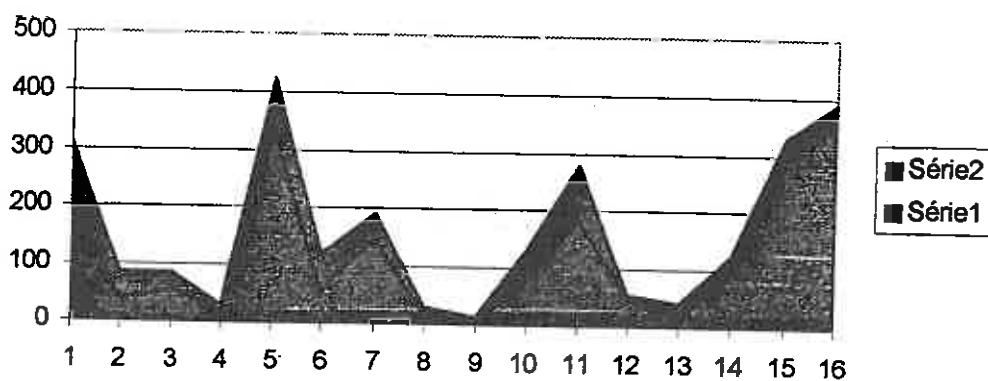


Figure 14: Superposition des scores d'efficacité et de la taille des réseaux

	Chaînes de points de vente	Nombre total d'unités	Nombre d'unités en franchises	% d'unités en franchises	Pourcentage d'économies réalisables
1	Mercure	208	105	50%	0%
2	Comfort	38	38	100%	52,20%
3	Primevère	60	55	92%	71,73%
4	Quality	17	13	76%	87,22%
5	Campanile	325	244	75%	0%
6	Clarine	54	53	98%	31,53%
7	Première classe	149	126	85%	58,32%
8	Bleu Marine	13	5	38%	80,70%
9	Hôtel B& B	53	1	2%	85,94%
10	Balladins	91	91	100%	59,88
11	Climat de France	179	162	90%	0%
12	Nuit d'Hôtel	51	37	73%	94,11%
13	Akena	17	7	41%	76,20%
14	Etap Hôtel	92	26	28%	76,44%
15	Formule 1	280	18	6%	50,02%
16	Ibis	288	165	57%	0%

Tableau 25 : Le degré de mixité des chaînes

Pour étudier la relation entre le degré de mixité et l'efficacité technique, nous avons essayé de mettre en évidence 3 groupes qui traduisent le degré de succursalisme, et par là la mixité des réseaux, dans le tableau 26.

Groupes	Critères	Nombre de réseaux	Pourcentage moyen d'économies réalisables
1	>80% (Fortement Franchisés)	6	45,5%
2	]40%,80%] (Mixité relative)	6	42,5%
3	<40% (Faiblement Franchisés)	4	71,5%

Tableau 26 : Groupes mixtes et franchisés

Ces chiffres permettent de constater qu'un positionnement intermédiaire mixte entre franchise et succursalisme semble indiquer de meilleurs scores d'efficacité. Ceci est d'autant plus vrai que la taille semble corrélée à la performance et au nombre de franchisés sans pouvoir cependant empêcher certaines inefficacités observées au niveau du premier groupe. Ces chiffres apparaissent clairement sur la figure 15 :

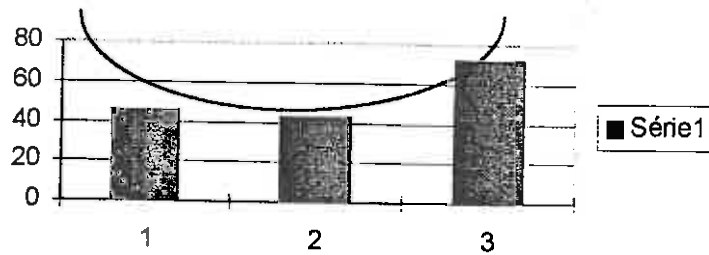


Figure 15 : Répartition des gaspillages de ressources en fonction du degrés de mixité

En guise de conclusion, deux points semblent se dégager de cette courte étude, avant tout exploratoire, que nous venons de réaliser. En premier lieu, il semble que les gaspillages observés soient plus importants sur les réseaux de petites tailles. Ceci peut être dû au type de rendement d'échelles utilisés pour spécifier l'ensemble des combinaisons productives. En second lieu, et de façon complémentaire la mixité des réseaux semble positivement corrélée avec le diagnostic global d'efficacité. Ce point nécessiterait sans aucun doute des analyses complémentaires plus poussées et l'obtention de données supplémentaires afin de pousser plus avant notre investigation. Notons pour finir, que des variations de la méthode DEA nous permettraient sans doute de réaliser un traitement spécifique pour chaque facteur de production, et en particulier d'analyser l'impact du « capital expérience » sur les performances productives.

Références :

Banker, R.D., A. Charnes, and W.W.Cooper (1964). Some Models for Estimating Technical and Scale Efficiency in Data Envelopment Analysis, *Management Science*, 30, 1078-1092.

Briec, W (1997). A Graph Type Extension of Farrell Technical Efficiency Measure, *Journal of Productivity Analysis*, 8, 95-110.

Charnes, A., W. Cooper, and E. Rhodes. (1978) Measuring the Efficiency of Decision Making Units, *European Journal of Operational Research*, 3, 429-44