

**Contrat FFF
2001-2002**

TOME 1

**Optimisation de la pluralité statutaire
des réseaux de franchise :
Proposition d'un modèle d'aide à la décision**

**Gérard Cliquet et Thierry Pénard
CREREG UMR CNRS 6585
Université de Rennes 1**

**Contrat FFF
2001-2002**

TOME 1

**Optimisation de la pluralité statutaire
des réseaux de franchise :
Proposition d'un modèle d'aide à la décision**

**Gérard Cliquet, Thierry Pénard^{*}
CREREG UMR CNRS 6585
Université de Rennes 1**

^{*} CREREG, Université de Rennes 1. E-mail: gerard.cliquet@univ-rennes1.fr tpenard@univ-rennes1.fr

SOMMAIRE

Présentation de l'équipe de recherche (complétée)

Avant-propos

Introduction 1

1^{ère} partie

L'évolution des réseaux de franchise vers la pluralité statutaire : une revue de la littérature

Chapitre 1 : Les réseaux mixtes : réalité et théorie 3

Chapitre 2 : Tentatives de modélisation de la pluralité statutaire 14

Chapitre 3 : La mixité dans les réseaux de points de vente en France (1994-2001)
24

2^{ème} partie

Vers des modèles d'optimisation de la pluralité statutaire

Chapitre 4 : Un modèle global d'optimisation du choix statutaire 43

Chapitre 5 : Un modèle exploratoire du choix statutaire local 67

Conclusion 88

Bibliographie 89

Table des tableaux et figures 93

Annexes 96

L'équipe de recherche

Ce projet est co-dirigé par :

- **Gérard Cliquet**, professeur agrégé de sciences de gestion à l'IGR-IAE de l'Université de Rennes 1, directeur du CREREG (UMR CNRS 6585), membre permanent de l'équipe « marketing » du CREREG
- **Thierry Pénard**, professeur agrégé de sciences économiques à la Faculté de sciences économiques de l'Université de Rennes 1 et membre permanent de l'équipe « économie industrielle » du CREREG

Les autres membres de l'équipe sont :

- **Guy Basset**, maître de conférences à l'IGR-IAE de l'Université de Rennes 1, responsable du DESS Management des Industries Agro-alimentaires de l'IGR, membre associé du CREREG
- **Olivier Desoubry**, maître de conférences à l'Université de Rennes 2, membre du LESSOR
- **André Fady**, maître de conférences à l'IGR-IAE de l'Université de Rennes 1, responsable du DESS marketing formation continue de l'IGR et membre de l'équipe « marketing » du CREREG
- **Karine Le Rudulier**, maître de conférences à l'IGR-IAE de l'Université de Rennes 1, membre associé du CREREG
- **Nguyen Minh Ngoc**, allocataire de recherche à l'IREIMAR de l'Université de Rennes 1 et membre de l'équipe « marketing » du CREREG
- **Rozenn Perrigot**, allocataire de recherche monitrice à l'IGR-IAE de l'Université de Rennes 1 et membre de l'équipe « marketing » du CREREG
- **Karine Picot-Coupey**, professeur agrégé de l'enseignement secondaire (PRAG), en poste à l'université de Rennes 2, membre du CREREG et du LESSOR
- **Emmanuel Raynaud**, chargé de recherche à l'INRA.
- **Stéphane Saussier**, professeur agrégé de sciences économiques à la Faculté de sciences économiques de l'Université de Nancy II, directeur adjoint de l'ATOM (Université de Paris I).

Avant-propos

Les professeurs Gérard Cliquet et Thierry Pénard et toute l'équipe qu'ils ont rassemblée autour d'eux, tiennent à remercier les responsables de la Fédération Française de la Franchise pour l'heureuse initiative concernant les Entretiens de la Franchise. Ils donnent ainsi l'occasion à des chercheurs français en gestion et en économie de montrer d'une part leur savoir-faire en matière de recherche et d'autre part leur capacité à répondre à des interrogations du monde économique sur l'évolution des organisations.

Ils remercient également les responsables d'entreprise et de réseaux de points de vente qui ont accepté de leur consacrer un peu de leur temps pour répondre au questionnaire et/ou participer aux entretiens nécessaires à la mise au point des modèles qui seront développés dans ce rapport.

Ils espèrent que ce rapport les aidera dans leur réflexion et restent à leur disposition pour répondre aux questions que ce rapport pourrait leur suggérer. Il leur suffit de prendre contact par e-mail, par téléphone ou par fax avec les auteurs du rapport.

Ils souhaitent que cette initiative perdure et informen la communauté des franchiseurs français que leur action a d'ores et déjà eu un fort impact sur la communauté scientifique française en gestion et en économie en permettant à plusieurs chercheurs de ces disciplines d'accéder aux congrès internationaux et de publier dans des revues et des ouvrages de niveau international.

Cela a permis en particulier au CREREG de s'inscrire dans un réseau international de recherche sur les réseaux de franchise avec des collègues américains, australiens, sud-africains et chinois.

INTRODUCTION

La pluralité statutaire, autrement dit, dans un réseau de points de vente, la co-existence de franchisés et de succursales est aujourd'hui un fait avéré qui concerne plus de la moitié des réseaux recensés en France (Costil et Bassi, 1998) et aux Etats-Unis.

Ces réseaux mixtes, franchise/succursalisme, sont encore décriés dans certains secteurs comme celui de l'alimentaire. Un nombre croissant de conflits donne une mauvaise image de cette évolution des organisations réticulaires. Et pourtant, les avantages ont été largement développés dans la littérature depuis quelques temps (Bradach, 1997 ; 1998 ; Cliquet, 2000). Mais, cela est aussi affaire de culture et les grandes fusions et acquisitions intervenues depuis 5 ou 6 ans en France ont eu pour effet, entre autres conséquences, de mixer involontairement les statuts des magasins. Des entreprises profondément succursalistes, comme Carrefour, se voient désormais à la tête de centaines pour ne pas de milliers de franchisés en comptant les magasins de proximité. En fait, les plus grandes difficultés apparaissent surtout dans les réseaux mixtes où co-habitent franchises et succursales. Carrefour possède plusieurs réseaux entièrement franchisés ou presque (Shopi, Comod et Huit à Huit). Dans ce cas, il est toujours possible de revendre le réseau ou de le transformer : c'est l'objectif poursuivi concernant Comod. Mais, dans des chaînes comme Champion où plus de 500 franchisés voisinent avec autant de succursales, les problèmes ont une fâcheuse tendance à se régler devant les tribunaux (Reidiboym et Aoulou, 2000). Il est vrai que, dans l'alimentaire, l'approvisionnement et la logistique d'une part, les faibles marges d'autre part, incitent plus l'opérateur du réseau à intégrer qu'à franchiser. Mais, de nombreux réseaux maîtrisent aujourd'hui remarquablement la pluralité des formes. Mais Casino, pourtant rompu au management des réseaux de franchise, connaît aussi des difficultés avec ses 40% de franchises.

Ce rapport ne cherche pas à apporter des solutions aux entreprises qui ont du mal à manager la pluralité des formes. Son objectif est moins ambitieux mais il est néanmoins double. D'une part, il sera tenté une modélisation de la proportion franchise/succursalisme destinée non seulement à expliquer cette proportion mais aussi à prédire la proportion à privilégier. D'autre part, un travail exploratoire devra permettre de poser les bases d'un modèle de choix statutaire (franchise/succursalisme) concernant l'implantation locale d'un point de vente.

Nous examinerons, dans une première partie, la littérature sur les réseaux mixtes (chapitre 1) et les tentatives de modélisation (chapitre 2), littérature qui s'est remarquablement développée depuis le premier contrat en 1998. Nous ferons également une analyse des données de la base ACFCI (chapitre 3). Puis, dans une seconde partie, nous expliciterons les processus de modélisation mis en place pour répondre à la problématique des réseaux mixtes tant au niveau global (chapitre 4) que local (chapitre 5).

1^{ère} partie

L'évolution des réseaux de franchise vers la pluralité statutaire : une revue de la littérature et un état des lieux

Le thème de la pluralité des formes a reçu un accueil appuyé. Deux grandes orientations doivent en fait être dégagées :

- une orientation économique initiée par (Love, 1986), et plus précisément provenant de l'économie industrielle, qui cherche à développer des modèles explicatifs de la formation plurale des organisations en réseau (Lafontaine, 1999)
- une orientation managériale qui vise à éclairer les décideurs face aux avantages et inconvénients de la pluralité statutaire au sein des réseaux de franchise Bradach (1998, 1998)

Ce travail de recherche tente de faire converger ces deux orientations afin de dégager à la fois un modèle explicatif à partir de techniques économétriques, et un modèle prédictif utilisable par le milieu professionnel.

L'objet de cette première partie est de faire l'état de l'art tant en ce qui concerne la bibliographie que les données associées à ce phénomène de pluralité des formes organisationnelles dans les réseaux de franchise.

Chapitre 1 : Les réseaux mixtes, réalité et théorie

Le concept de réseau mixte a été abordé assez récemment par les chercheurs en management (Bradach, 1997), même si des chercheurs s'étaient déjà intéressés au phénomène quelques années auparavant (Love, 1986 ; Brickley et Dark, 1987 ; Norton, 1988 ; Lafontaine, 1991 ; 1992). Depuis les travaux de Bradach et son livre sur les organisations en franchise (1998), de nombreux travaux ont été publiés.

Nous verrons, dans ce premier chapitre, d'une part les principaux concepts liés à la notion de réseau mixte, et d'autre part les premières tentatives de modélisation exposées dans la littérature et concernant cette même notion. L'ensemble constituera la base de notre état de l'art.

Section 1 : Les réseaux mixtes, une réalité économique et managériale

L'importance actuelle des réseaux mixtes dans la réalité managériale du commerce de détail et des services a été soulignée à plusieurs reprises que ce soit dans le secteur de la restauration rapide (Bradach, 1997 ; 1998), dans celui de l'hôtellerie (Cliquet, Reffait et Basset, 2000), de la boulangerie (Fady, Joncour-Le Hen et Desoubry, 1999) ou encore de la cosmétologie (Cliquet et Croizean, 2002). L'intérêt des réseaux mixtes se situe à la fois en termes de pratiques managériales (Cliquet 2000c) et de stratégie et pratiques marketing (Cliquet, 2002). Cet intérêt doit d'ailleurs être nuancé suivant les secteurs (Cliquet, 2000b). Le tableau 1.1. montre que les franchiseurs français sont plutôt adeptes des réseaux mixtes (la moitié d'entre eux possèdent au moins 15% de franchises et de succursales).

Tableau 1.1 : Les nombres et pourcentages d'unités en franchise et d'unités en propre dans les grandes catégories de réseaux de points de vente en France (d'après l'annuaire des réseaux commerciaux d'indépendants de l'ACFCI 2001)

Catégories de réseaux Selon le statut juridique des points de vente	Nombre de ré- seaux	Nombre total d'unités	Nombre de fran- chises ou autres*	Nombre de suc- cursales	% moyen de fran- chises ou autres*	% moyen de suc- cursales
Franchise pure (F)	55	8184	8184	0	100,00%	0,00%
A dominante franchise (F+)	91	8062	7582	480	94,05%	5,95%
Mixtes (M)	174	17429	8577	8852	49,21%	50,79%
A dominante succursaliste (S+)	23	11114	753	10361	6,78%	93,22%
Succursalisme pur (S)	10	231	0	231	0,00%	100,00%
Totaux réseaux F, F+, M, S+, S et moyennes des %	355	45020	25096	19924	55,74%	44,26%
Autres*	10	2738	*2200	538	*80,35%	19,65%
Totaux généraux et moyennes des %	363	47758	27296	20462	57,15%	42,85%

NB : Réseaux de franchise pure = 100% de franchise

Réseaux à dominante franchise = <15% de succursales

Réseaux mixtes = entre 15 et 85% de franchises

Réseaux à dominante succursaliste = <15% de franchises

Réseaux succursalistes purs = 100% de succursales

* : réseaux membres de la FFF mais ayant adopté un statut différent de celui de la franchise (partenariat, commission-affiliation, affiliation, concession, licence de marque).

Comme on le voit sur le tableau 1.1, la mixité peut donc se définir très simplement par la présence simultanée au sein d'un même réseau d'unités en franchise et d'unités propres. Cette mixité peut être plus ou moins prononcée. Nous avons délibérément choisi un seuil de 15% de succursales ou de franchises à partir duquel on peut parler de réseaux mixtes sur un plan strictement statistique. En dessous de ces seuils, on parle de réseaux à dominante franchise ou succursaliste, ou bien de réseaux de franchise pure ou succursalistes purs dans le cas de 100% de franchise ou de succursales. Il est bien évident que tous les réseaux purement succursalistes ne sont pas répertoriés dans ce tableau qui provient de l'annuaire des réseaux commerciaux de commerçants indépendants. On constate dans le tableau 1 que la mixité (statistique) est un fait avéré en France.

En annexe 1, on trouvera le détail de tous les réseaux inscrits comme franchises dans l'annuaire de l'ACFCI par ordre alphabétique et en annexe 2, les mêmes réseaux sont classés par catégories de statuts juridiques des points de vente comme dans le tableau 1.1.. L'annexe 3 recompose ces réseaux en fonction du secteur d'activité et l'annexe 4 croise le secteur et le statut juridique. De l'annexe 1, on peut très simplement tirer un nombre de **363 réseaux** parmi lesquels 8 sont des réseaux membres de la FFF mais ayant adopté un statut juridique différent de celui de la franchise (voir * suite au tableau 1.1.). L'annuaire de l'ACFCI dénombre donc un total de **355 réseaux franchisés en France**. L'annexe 2 est résumé dans le tableau 1.1..

L'annexe 3 reprend l'ensemble des 363 réseaux et les classe selon le secteur d'activité. On dénombre ainsi **83 secteurs** ou plus exactement sous-secteurs d'activité. Un certain nombre d'entre eux ne sont représentés que par quelques réseaux voire un seul. Il est difficile de tirer des enseignements généraux de l'analyse de cette répartition par secteur. Il est même plutôt facile d'en conclure que le secteur n'est pas un élément déterminant du choix du statut juridique dans la plupart des cas. Cependant, en s'appuyant sur l'annexe 4 qui croise secteur d'activité et statut juridique, on peut tout de même faire quelques remarques concernant certains secteurs qui apparaissent comme :

- fortement **franchisés** :
 - les supérettes et libres-services (secteur n°201), à l'exception du principal réseau (Petit Casino)
 - l'esthétique corporelle (secteur n°612)
- assez fortement **franchisés** :
 - les meubles, sièges et literie (secteur n°401)
 - les soldes et occasions (secteur n°519,
 - les salons de coiffure (secteur n°611)
 - la diététique et produits naturels (secteur n°108)
 - les matériels de jardin (secteur n°505)
 - les produits de beauté et la parfumerie (secteur n°509), à l'exception d'Yves Rocher (mais l'annuaire ACFCI prend en compte tous les magasins en propre du réseau en France et à l'étranger – la proportion sur le territoire français est donc faussée, de même pour Hertz et Pizza Hut)
 - l'immobilier (secteur n°617)
 - les services divers pour l'automobile (secteur n°629)
 - les équipements spécialisés divers (secteur n°802)
 - les services et l'entretien du bâtiment (secteur n°808)
- plutôt mixtes à **dominante franchise** :
 - le prêt-à-porter femme (secteur n°301)
 - la formation et l'enseignement (secteur n°654)
- plutôt mixtes à **dominante succursalisme** :
 - les supermarchés et hypermarchés (secteur n°202)

- le prêt-à-porter homme (secteur n°302)
- le textile pour la maison (secteur n°403)
- la restauration (secteur n°703)
- la restauration à thème (secteur n°704)
- franchement **mixtes** :
 - le prêt-à-porter enfant (secteur n°304)
- offrant presque **toutes les possibilités** (franchise et succursalisme purs, dominante franchise et succursalisme et mixtes) :
 - les chaussures (secteur n°309)
 - l'hôtellerie (secteur n°701)
 - la restauration rapide (secteur n°702)

On notera aussi que le prêt-à-porter est soit plutôt franchisé concernant les femmes, soit plutôt succursaliste concernant les hommes, soit franchement mixte sans dominante particulière concernant les enfants. On peut donc simplement conclure des résultats de l'annexe 3 que le secteur d'activité n'est donc pas un facteur explicatif très convaincant du choix du statut juridique dans les réseaux de points de vente.

Section 2 : Les concepts théoriques liés aux réseaux mixtes

Après l'analyse des statistiques, une remarque s'impose tout de suite : la mixité des réseaux ne résume pas à une simple proportion entre deux seuils arbitraires de franchises par rapport aux succursales. La notion de réseaux mixtes est avant tout, sur le plan managérial, un **état d'esprit** (Cliquet, 1998b), comme on le verra dans la section suivante.

Certains systèmes plus élaborés de réseaux pratiquent la **multi-franchise** (Kaufmann et Dant, 1996) qui consiste pour le franchiseur à ne s'adresser qu'à quelques franchisés qui développent leur propre chaîne : c'est le cas de Pizza Hut aux Etats-Unis (Lewin-Solomons, 1999). Mais, d'une part, il ne suffit pas de partager plus ou moins équitablement les unités de son réseau entre franchises et succursales pour être un réseau mixte – nous verrons que la mixité implique bien plus que cela -, et d'autre part, ce n'est pas là le seul mode de la pluralité des formes.

En lieu et place d'une stricte juxtaposition de deux statuts juridiques, on peut aussi rencontrer des **formes hybrides**, autrement dit des formes qui mélangent des caractéristiques des deux statuts, en essayant bien sûr d'incorporer le meilleur de chacun des deux statuts (Bradach, 1998). Il s'agit ici d'évoquer les formes hybrides des réseaux de points de vente et non les formes organisationnelles hybrides en général car dans ce cas la franchise peut être considérée comme une forme hybride (Michael, 1999). L'hôtellerie fournit un bon exemple à travers la franchise dite managée ou franchise financière ou encore mandat de gestion, classé comme réseau mixte implicite (Cliquet, 1998b, 51). La chaîne d'hôtels Campanile, du groupe Enver-gure, pratique beaucoup ce mode d'organisation. Le franchiseur recherche dans ce cas plus un investisseur qu'un franchisé et il apporte en plus de son savoir-faire son propre personnel (Cliquet, Reffait, Basset, 2000). Certes, le franchiseur peut ainsi en théorie mieux maîtriser son concept et récupérer de l'information sur les marchés locaux grâce au pouvoir hiérarchique dont il dispose sur son personnel, mais on se retrouve confronté aux mêmes inconvénients que dans le cas du succursalisme (Cliquet, 1998b). Plus généralement, les formes hybrides sont un peu comme les sirènes de la mythologie (Bradach, 1998) : elles constituent d'irrésistibles tentations permettant d'entrevoir cette espèce de paradis organisationnel dans lequel les franchises et les succursales seraient gérées de la même manière, gain de temps et gain d'argent donc. Bradach (1998) affirme que, d'une part, on dilue ainsi les forces distincti-

ves de chaque statut, et d'autre part, cette nouvelle forme hybride risque de ne pas être aussi malléable que prévu. En effet, à chaque forme organisationnelle correspond un type particulier de contrat, soit de type marché (contrat commercial entre un franchiseur et un franchisé), soit de type hiérarchie (contrat de travail entre un opérateur de réseau et un salarié). Le mélange des deux risque de renvoyer tout litige à un arrangement interne de l'organisation, sans parler des lourdeurs administratives inhérentes (Williamson, 1991). Par contre, d'autres auteurs (Mitronen et Möller, papier de recherche très récent mais de date inconnue trouvé sur Internet) défendent l'idée de forme hybride en l'illustrant par le cas d'une entreprise finlandaise coopérative. Mais il ne s'agit pas ici de système de franchise.

Une autre forme plurale peut aussi être considérée : la **forme ambidextre**. Il ne s'agit de faire cohabiter divers statuts dans l'espace mais dans le temps. Il faut être à la fois capable de conserver l'esprit d'entreprise donc d'innovation et maintenir la maîtrise du système de gestion. Les organisations vivent ainsi des périodes pendant lesquelles elles cherchent à mettre en point des innovations et d'autres périodes qui nécessitent une capacité de mise en œuvre de ces innovations. La génération d'innovations exige plutôt des structures organiques, alors que leur application se satisfait davantage de structures mécanistes (Duncan, 1976). Les structures organiques se caractérisent par une faible formalisation des procédures et une grande réactivité, quand les structures mécanistes sont plus rigides avec prolifération de règles destinées à assurer un meilleur contrôle de l'application des décisions (Mintzberg, 1982). Fondée sur la théorie de la contingence (Lawrence et Lorsch, 1967), cette conception ambidextre de l'organisation nécessite des structures différentes suivant les caractéristiques de l'environnement. Encore faudrait-il que les entreprises et leur personnel soient capables de s'adapter ainsi, ce qui est loin d'être le cas dans la réalité (Daft, 1982). Des structures spécialisées peuvent aussi cohabiter au sein d'une même organisation pour relever les défis de l'innovation et de la maîtrise de l'organisation (Tushman et O'Reilly, 1997) et Bradach (1998) le montre en développant l'idée de réseau mixte.

Tous les auteurs ne s'accordent donc pas sur la pertinence de telle ou telle forme plurale, qu'elle soit mixte, hybride ou ambidextre. Une idée semble cependant peu à peu émerger de ce débat : il existe aujourd'hui **trois formes principales de gouvernance** : le **marché**, la **hiérarchie** et les **réseaux** (Powell, 1990). La dichotomie marché-hiérarchie, désormais traditionnelle, née des travaux de Coase (1937) et de la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975), s'est ainsi enrichie grâce au développement des formes organisationnelles réticulaires. Celles-ci ont permis une meilleure maîtrise de l'espace en particulier par les entreprises. La gouvernance par les réseaux remet d'ailleurs en cause l'approche classique des territoires en particulier nationaux et gêne aujourd'hui la gouvernance des Etats restés figés sur des frontières géographiques aujourd'hui dépassées (Kobrin, 1995). Elle présente l'avantage de maintenir les flux d'échange face à l'incertitude de la demande, à la complexité et à la fréquence des tâches et aux conditions d'échange liées à la spécificité des actifs. Une théorie générale de la gouvernance des réseaux (Jones, Hesterly et Borgatti, 1997) a ainsi été proposée, fondée à la fois sur la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1994) et les théories du réseau social (Granovetter, 1983 ; Liebeskind, Oliver, Zucker et Brewer, 1996) reposant entre autres choses sur le concept (très difficile à traduire) d'*embeddedness* (Granovetter, 1985). On aboutit avec les réseaux à la conception d'entreprises virtuelles, qui ne sont pas forcément liées à la nouvelle économie, mais dont les frontières sont difficiles à cerner. Un réseau, c'est un ensemble composé parfois de centaines voire de milliers d'entreprises indépendantes, mais qui en fait n'en constituent qu'une seule avec un seul décideur stratégique dont le pouvoir ne repose pas forcément ou uniquement sur la propriété d'un patrimoine mais sur la force d'une image de marque ou l'efficacité d'une logistique sans faille (Fréry, 2001). Bradach (1998) montre que les organisations en réseau peuvent concerner les joint venture, les réseaux dynamiques (Mi-

les et Snow, 1986), le partenariat stratégique (Kanter, 1989), les alliances globales (Porter et Fuller, 1986), les fédérations de firmes (Handy, 1990) et bien sûr les chaînes ou plutôt les réseaux de points de vente.

Les **réseaux de points de vente** forment une catégorie particulière comparée par exemple aux alliances entre firmes. Ce sont des réseaux plus formels et qui se reconnaissent explicitement dans la mesure où tous les membres du réseau sont sous la même **enseigne** ou sous des enseignes communes. Mais, comme les alliances, les réseaux de points de vente peuvent connaître des difficultés dues à leur taille. Il semble qu'il existe une corrélation négative entre la taille du réseau et la solidité de sa structure (*structural embeddedness*) (Gomes-Casseres, 1994). Les difficultés rencontrées à l'heure actuelle par le plus grand réseau de points de vente du monde, les restaurants McDonald's, sont là pour le confirmer (Le Point, 2001) : la restructuration du réseau est en cours. Arrow (1974) avait déjà averti de ces difficultés en insistant sur la nécessité pour les organisations de préserver l'équilibre entre le pouvoir des décideurs et leur responsabilité vis-à-vis de ceux qui doivent mettre en œuvre les décisions. Concernant ces réseaux de points de vente, il semble que le déroulement de leur **cycle de vie** (Cliquet, 2000a) et en particulier le retournement après le point d'inflexion de la courbe, autrement dit le passage au stade de la maturité, soit un point crucial dans la vie des réseaux. Ceux-ci nécessitent le recours à des formes organisationnelles plus complexes parmi lesquelles la mixité semble tenir une place importante (Bradach, 1997).

Nous concentrerons notre travail sur les réseaux mixtes, plutôt que sur les formes hybrides ou ambidextres. Les **concepts théoriques** liés à la notion de réseau mixte sont assez variés : franchise et succursalisme bien sûr, et il est ici inutile de rappeler sa signification, mais aussi agence (dans la théorie du même nom), coûts de transaction (idem), cycle de vie, couverture territoriale, contraintes et rareté des ressources, incitation, opportunisme. Ces concepts ont été utilisés et explicités lors du premier rapport concernant les réseaux mixtes franchise/succursalisme (Cliquet, 1998b). Nous invitons le lecteur à s'y reporter.

Nous insisterons à nouveau, comme cela a déjà été fait lors du premier rapport (Cliquet, 1998b) sur la distinction essentielle entre une **chaîne** et un **réseau**. Le concept de réseau sous-entend une approche systémique de ce type d'organisation. Cela signifie que, dans un réseau, considéré comme un système influencé par son environnement, il existe des interactions fortes non seulement entre le système et son environnement mais aussi entre les unités du système entre elles, permettant ainsi le développement de synergies qui seront exposées en particulier dans les travaux de Bradach (1997, 1998) et de Cliquet (1998, 2000b, 2002). L'idée de chaînes, par contre, reste attachée au problème de sa faiblesse. En d'autres termes, on a coutume de dire que la faiblesse d'une chaîne est liée à son maillon le plus faible. La conception globale du réseau et les interactions qu'il implique entre les unités permet de se prémunir contre les faiblesses éventuelles de certains maillons ou unités. Plus précisément, en ce qui concerne les réseaux mixtes, des opérateurs préfèrent cette forme organisationnelle plurale car elle permet à l'aide des unités en propre de reprendre la clientèle de magasins franchisés qui parfois peuvent disparaître pour des raisons très diverses.

D'autres concepts sont venus depuis enrichir la notion même de réseau mixte. C'est le cas notamment de la gouvernance, comme on l'a vu à la page précédente, mais aussi de l'**apprentissage organisationnel**. Amadiou (1999, 48) définit l'apprentissage organisationnel comme un « mécanisme qui permet à une équipe de travail, une usine, une entreprise, une industrie ou la société elle-même, de s'adapter et se transformer, d'acquérir, de développer et de perpétuer des savoir-faire, des manières de penser et résoudre les problèmes ». Ainsi, l'organisation apprend par un processus distinct de celui des individus, et stocke des compé-

tences, des savoirs, des procédures en matière de décision et d'exécution, des croyances et des visions notamment concernant l'environnement. L'intégration de tous ces éléments peut être réalisée de manière formelle ou non à travers des systèmes plus ou moins élaborés d'information. On distingue plusieurs modes d'apprentissage organisationnel : la mise en commun des connaissances par les fondateurs au moment de la création de l'organisation, l'expérience, l'apport de nouveaux individus ou de nouvelles organisations par rachat ou fusion, l'imitation ou la prospection. Selon les périodes, l'organisation mettra davantage en œuvre l'exploration afin d'activer l'innovation ou l'exploitation pour améliorer les résultats. Mais, on a pu constater une certaine myopie dans les entreprises qui préfèrent trop souvent favoriser l'exploitation au détriment de l'exploration et donc de l'avenir de l'organisation (March, 1993). L'apprentissage organisationnel prend tout son sens dans des périodes de changements environnementaux. Cette idée d'apprentissage organisationnel est développée par Sorenson et Sørensen (2001) pour expliquer, dans un réseau mixte, le nécessaire équilibre entre le nombre d'unités en franchise et celui des unités propres (voir chapitre suivant).

Section 3 : Les travaux de recherche sur le concept de réseaux mixtes

Après avoir décrit ou rappelé l'importance de certains concepts liés à celui de réseau mixte et avoir différencié celui-ci des formes hybrides ou ambidextres, il est temps de développer les travaux sur le concept même de réseau mixte. Des travaux aux Etats-Unis et en France se sont attachés à comprendre l'intérêt de la mixité des réseaux de points de vente en développant ses avantages et ses inconvénients, et à expliquer les déterminants du choix de la proportion de franchises dans un réseau.

On doit mentionner tout d'abord les travaux de Bradach (1997) dans le secteur de la restauration rapide. L'auteur approfondit le constat de Fulop et Forward (1997). Bradach (1998) a montré, à partir d'une étude exploratoire dans cinq entreprises américaines de *fast-food*, que la mixité des réseaux pouvait s'expliquer par les **quatre défis** que constituent :

- le développement par ajout d'unités
- le respect de l'uniformité du concept
- la réactivité face aux conditions locales
- l'adaptation globale face à la pression de la concurrence

Le premier défi concerne davantage la phase de développement du cycle de vie d'un réseau comme son nom l'indique, alors que les trois autres défis doivent être relevés surtout lors de la phase de maturité.

Concernant le premier défi, à savoir l'**ajout de nouveaux points de vente**, il s'agit là de développer le nombre d'unités, ce qui constitue le seul vrai facteur endogène et rapide de croissance. En effet, un point de vente, sur un marché concurrentiel comme celui de la restauration rapide aux Etats-Unis, arrive rapidement à atteindre son volume maximal comme l'a montré Emerson (1982, cité par Bradach, 1998) en travaillant sur le cas des restaurants McDonald's qui ont vu leurs ventes stagner relativement pendant environ 20 ans, la croissance des ventes du réseau ne se faisant que par ajout de nouvelles unités. Le développement du chiffre d'affaires du réseau passe donc par l'ouverture de nouveaux points de vente. De plus, c'est le moyen le plus sûr d'améliorer la notoriété de l'enseigne et donc de servir de levier à la croissance de l'activité. Ces nouvelles implantations doivent d'autant plus respecter les critères de localisation que la puissance de l'enseigne est faible. Sur le marché de la restauration rapide, Emerson conclut que cette puissance est effectivement limitée, même pour McDonald's, et que c'est la commodité du site qui prévaut, d'où la nécessité d'une part de bien choisir l'emplacement et d'autre part de s'implanter rapidement pour ne pas laisser les meilleurs sites

aux concurrents. On a pu ainsi montrer que McDonald's avait localisé ses restaurants de manière à ce que 50% de la population américaine se trouvent dans un rayon de 3 miles autour d'un *fast-food* McDonald's (Love, 1986, cité par Bradach, 1998). Enfin, les coûts de mise au point du concept (recherche et développement) sont d'autant plus vite amortis que le nombre d'unités croît rapidement (Bradach, 1998). A priori, la franchise permet un développement plus rapide du réseau, mais en fait Bradach (1998) montre que, dans un réseau mixte, un processus additif se met en place. Ce processus additif repose d'une part sur la présence d'unités en propre qui attirent de nouveaux franchisés, le franchiseur montrant ainsi non seulement son savoir-faire mais aussi son engagement personnel dans le réseau, et d'autre part sur la possibilité pour un franchisé de créer lui-même des unités en propre. Par ailleurs, un processus de socialisation permet également de développer le réseau dans la mesure où le personnel du franchiseur peut devenir lui-même source de nouveaux franchisés (ou de nouveaux managers d'unités en propre) et accroît ainsi la disponibilité en matière de ressource humaine.

Le deuxième défi, le **respect de l'uniformité du concept**, est très difficile à relever dans un réseau franchisé à cause des comportements opportunistes (Michael, 2000). Et, d'une part la taille du réseau va en s'accroissant et d'autre part le mode de gouvernance, la franchise, est fondé non pas sur un pouvoir hiérarchique mais sur la capacité de persuasion du franchiseur. Cela est d'autant plus vrai qu'il s'agit d'une activité de service en ce sens que ce type d'activité requiert une grande participation humaine et que la servuction est un processus de production qui s'effectue dans le temps une fois la commande passée avec une plus ou moins grande participation du client et une plus ou moins grande implication du personnel (Eiglier et Langeard, 1987). L'existence de manuels opérationnels (Caves et Murphy, 1976) concernant le savoir-faire, la « bible » du franchiseur ou de l'opérateur du réseau, tente de faciliter le maintien de cette uniformité du concept. Or, si la mise au point du concept est une des opérations les plus délicates dans la vie d'un réseau de points de vente, le respect de son uniformité partout dans le réseau est un élément crucial de sa survie. Le succursalisme semble plus approprié pour maintenir cette uniformité. Mais, là encore Bradach (1998) affirme que, dans un réseau mixte, la présence de franchisés possédant des unités permet la mise en œuvre d'un processus de modélisation car le franchisé cherche à reproduire les pratiques managériales de l'opérateur dans les unités qui lui appartiennent. De plus, un véritable *benchmarking* se met peu à peu en place entre franchises et unités en propre, car les résultats des unes servent d'objectifs aux autres, et tout retournement des performances se trouve ainsi proscrit par une sorte d'effet de cliquet.

Avec le troisième défi, la **réactivité face aux conditions locales**, semble, comme le premier, plus facile à relever avec un système en franchise car les franchisés bénéficient d'une certaine autonomie contractuelle sur le plan local, et leur bonne connaissance du marché leur permet de réagir plus rapidement, face par exemple à des attaques de la concurrence, que des managers de succursales qui doivent en référer au du siège et attendre une réponse pas toujours adaptée aux conditions locales du marché. Le réseau mixte permet justement aux managers d'unités en propre de calquer leurs réponses sur celles des franchisés dans un processus local d'apprentissage et à l'opérateur du réseau de mieux contrôler les réponses des franchisés grâce aux remontées d'information des unités en propre (Bradach, 1998).

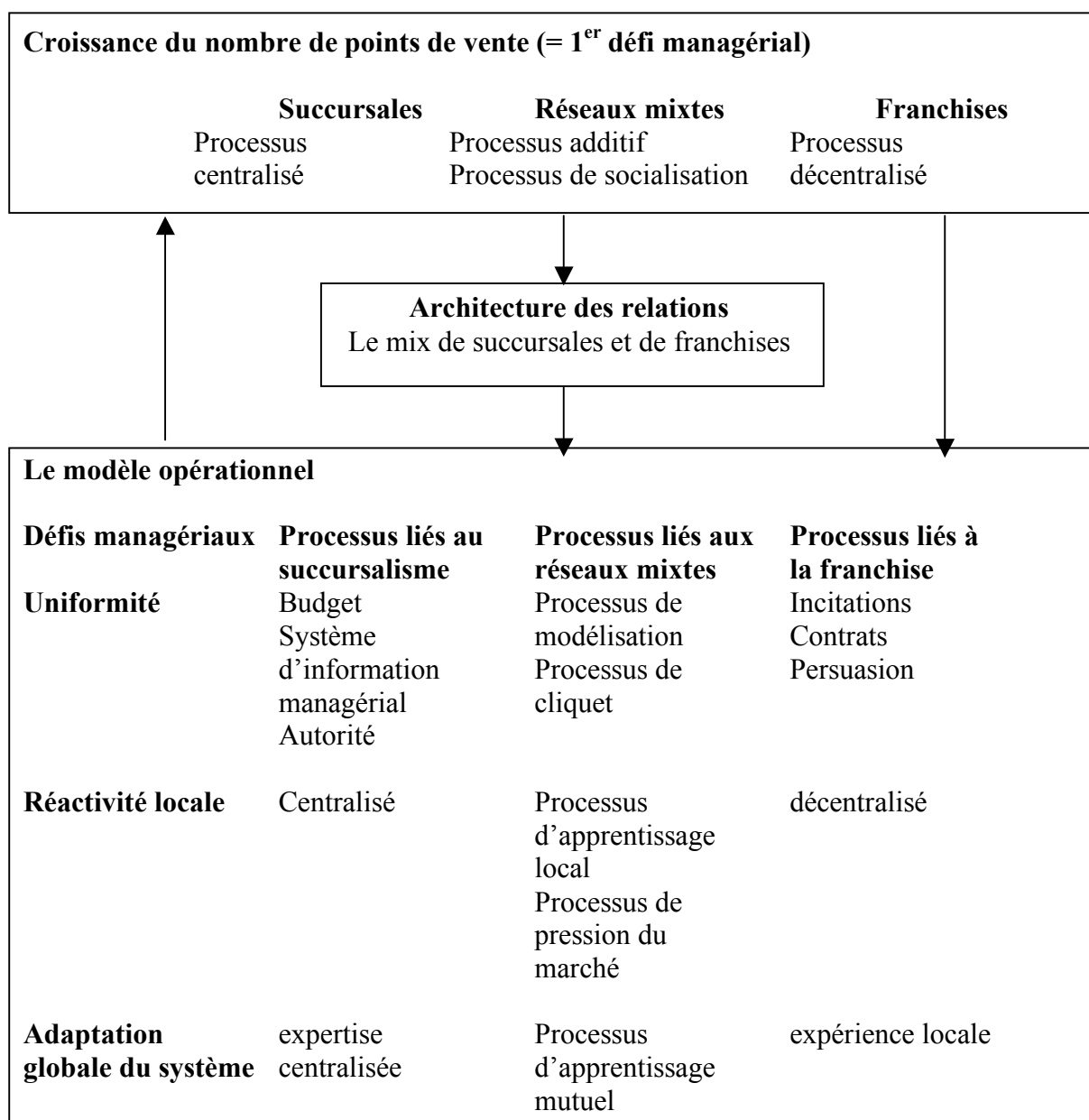
Enfin, le quatrième défi, l'**adaptation du système global**, est sans doute le plus complexe car il concerne l'évolution du concept, donc l'innovation et sa mise en œuvre dans toutes les unités. Ce processus d'adaptation passe, nous dit Bradach (1998), par quatre étapes :

- la génération d'idées
- le test des idées
- la sélection des idées

- la mise en œuvre des idées

Même si le succursalisme peut faciliter l'adaptation du système dans sa mise en œuvre, c'est loin d'être le cas pour les trois premières étapes. L'avantage des réseaux mixtes tient dans le fait que les idées peuvent venir aussi bien de l'entreprise du franchiseur que des franchisés et surtout avec une plus grande variété. De plus, si l'innovation doit être préférentiellement mise en œuvre dans les succursales car il est difficilement admissible qu'un franchiseur teste ses nouveaux produits chez un franchisé, elle peut être ensuite validée par les franchisés qui n'hésiteront pas, contrairement aux managers salariés des unités en propre à donner franchise leur avis au franchiseur sur le nouveau produit en question. Le modèle de Bradach est présenté figure 1.1.. Ce modèle met en lumière, à l'aide de flèches, l'influence de l'opérateur du réseau sur le management de ce réseau en se servant du processus de développement et inversement son influence sur le processus de développement grâce au véritable formatage qu'impose le management du réseau.

Figure 1.1 : **Le modèle de management dans les chaînes de restauration rapide (Bradach, 1998, traduit par Cliquet, 2002 à paraître)**



Trois facteurs médiateurs peuvent influencer chacun de ces défis. Le premier et le plus évident de ces facteurs concerne la **stratégie propre du réseau** que ce soit en matière de rapidité d'implantation des nouvelles unités, de réactivité face au marché ou d'innovation du concept. Des réseaux décident de couvrir très rapidement le territoire, quand d'autres adoptent un comportement plus prudent. Certains donnent peu de latitude à leurs unités en matière de réponse locale, alors que d'autres font le choix systématique de l'innovation. Le deuxième facteur a trait à la **taille du réseau** dans la mesure où plus le réseau s'étend, plus il se trouve confronté à une diversité de marchés, plus les défis comme le maintien de l'uniformité du concept, la réactivité locale et l'adaptation globale sont difficiles à mettre en œuvre. Enfin, la **dynamique du marché** ou du secteur constitue également un facteur conséquent pour ces défis en ce sens que la concurrence acharnée oblige à se concentrer sur l'adaptation rapide face aux opportunités et aux menaces, tandis qu'une compétition moins exacerbée permet d'orienter l'action davantage vers le respect de l'uniformité.

Bradach (1998) exprime, à travers son modèle, le fait que la mise en œuvre de la pluralité des formes organisationnelles dans les réseaux de points de vente ne se limite pas à une simple proportion d'unités en franchise par rapport aux succursales. Elle constitue un véritable **état d'esprit** de la part des dirigeants du réseau en question qui prennent ainsi conscience de l'intérêt de ce type d'organisation sans pour autant en nier les difficultés d'application.

On retrouve cette idée d'état d'esprit dans les travaux exploratoires de Cliquet et de l'équipe marketing du CREREG (1998 ; 2000b) qui ont permis d'élargir le champ d'investigation à d'autres secteurs (hôtellerie, boulangerie et cosmétiques) et à un pays différent (la France). D'autre part, ils ont réussi à lister un certain nombre d'avantages et d'inconvénients ainsi qu'un modèle d'évolution en fonction du cycle de vie d'un réseau à partir des quels il est possible de dresser une **liste de variables** qui pourra ensuite nous servir dans le processus de modélisation (à condition que ces variables soient aisément mesurables). Il ressort de ces travaux que des nuances doivent être apportées aux conclusions de Bradach selon les secteurs étudiés. Le secteur de la restauration rapide ne permettait pas à ce chercheur de mettre en lumière l'importance du métier de base. Que ce soit dans l'hôtellerie, la boulangerie ou les cosmétiques, c'est un point fondamental. Dans l'hôtellerie, certains opérateurs sont au départ plutôt spécialisés dans le marketing hôtelier (il faut savoir attirer le client et ce savoir-faire permet de fédérer des franchisés autour d'une enseigne), dans le management hôtelier (et on peut aboutir au mandat de gestion), ou encore dans la gestion immobilière et on sera davantage tenté d'abord par la propriété avant d'aborder la franchise à mesure que les implantations s'éloignent du siège. Les **variables** a priori explicatives des réseaux mixtes sont les suivantes (Cliquet, 1998b) :

- les variables **incontrôlables** liées à :

1. l'**environnement** : juridique (réglementation), économique (conjoncture), humain (disponibilité de la ressource humaine) concurrentiel (intensité de la compétition intra-groupe ou inter-groupes)
2. le **temps** : cycle de vie du réseau et du marché en réseau (ex : lancement, développement, maturité, déclin), durée de rentabilisation des capitaux investis (et spécificité des actifs), vitesse d'implantation d'autant plus grande que le concept est facile à imiter (cas des Compagnons du terroir, Autissier, Glérant-Glikson et Le Goff 2001, 24)
3. le(s) **métier(s) de base** du (ou des) fondateur(s) du réseau (ex. dans les réseaux de boulangerie, les fondateurs peuvent être fabricants de farine, boulangers ou encore prestataires de services, ce qui a des conséquences sur les plans stratégique et managérial)

- les variables **contrôlables** liées à :

4. le **marketing** : rigidité du concept, positionnement de l'enseigne et repositionnement, présence ou non de services

5. la **stratégie** : position sur le marché (ex : leader, challenger ou suiveur),
6. l'**espace** : couverture territoriale, qualité des localisations, internationalisation
7. le **management** : maîtrise du concept, capacité d'innovation en matière de concept et d'organisation, stimulation du réseau

- une variable **difficile à classer et à mesurer** :

8. la **mentalité du dirigeant-entrepreneur** : volonté de s'engager vis-à-vis des franchisés, volonté de pouvoir et de contrôle de l'information, préférence pour la propriété, volonté de (ou capacité à) gérer la pluralité statutaire, les qualités de leader de l'entrepreneur

Le problème de la mesure de ces variables et des sources de données devient alors crucial.

REMARQUE IMPORTANTE : Ces variables seront utilisées, dans la mesure où il sera possible de collecter les données, dans le but de préciser le modèle. Nous reviendrons sur ce point dans le chapitre suivant et dans la deuxième partie de ce rapport.

Par ailleurs, Lewin-Solomons (1999) a confirmé toujours à partir d'une étude sur cinq chaînes de restauration rapide combien les réseaux mixtes étaient importants dans la mise en œuvre de l'**innovation**. L'auteur donne d'abord des chiffres intéressants qui montre l'évolution sur environ une décennie (entre 1988 et 1997) de la proportion entre franchises et succursales des principales chaînes de *fast-food* américaines. Il ressort du tableau 1.2 que, sur les 15 premières chaînes en 1997, 3 sont en franchise pure et les autres sont mixtes et que 13 sur 15 (en particulier McDonald's, Pizza Hut, Burger King, Domino's Pizza, Wendy's, Hardee's, Taco Bell et Denny's pour ne citer que les plus connues) ont vu leur proportion de franchises augmenter contre 2 qui l'ont vu baisser (KFC et Little Caesar's).

Tableau 1.2 : **Evolution des proportions de franchises dans les réseaux mixtes de restauration rapide aux Etats-Unis de 1988 à 1997 (Source : The 1988 and 1997 Technomic Top 100 cité par Lewin-Solomons 1999)**

Réseaux de restauration rapide aux Etats-Unis	Unités en propre		Unités en franchise		% de franchises	
	1988	1997	1988	1997	1988	1997
McDonald's	1758	1798	6149	10582	78	85
Pizza Hut	2770	3823	2937	4875	51	56
Burger King	758	514	4454	7025	85	93
Kentucky Fried Chicken (KFC)	1262	1850	3637	3270	74	64
Domino's Pizza	1370	766	3665	3543	70	83
Wendy's	1076	1140	2445	3435	69	75
Hardee's	1038	863	2038	2081	66	71
Taco Bell	1691	2149	1187	4619	41	73
Subway	30	0	2828	11165	99	100
Little Caesar's	488	1265	1636	3560	77	74
Arby's	209	0	1840	2925	90	100
Long John Silver's	1007	909	462	486	31	34
Dunkin' Donuts	16	0	1427	3436	99	100
Church's	998	480	283	590	22	55
Denny's	1001	884	233	708	19	44

On remarque dans le tableau 1.2 que de nombreux réseaux américains ont désinvesti en revendant ou en franchisant des unités propres, situation déjà remarquée par Baroncelli et Manaresi (1996) dans divers pays européen (Danemark, France et Italie). Il serait intéressant de voir si la tendance se prolonge. Dans d'autres secteurs et d'autres pays, on constate a contrario

un renoncement à la franchise dû en particulier à la difficulté de maintenir les standards de qualité (Manolis et al., 1995 ; Frazer, 2001).

Enfin, il reste à démontrer la supériorité des réseaux mixtes vis-à-vis des réseaux en franchise ou en succursalisme purs. Des travaux sont en cours pour tenter d'évaluer l'**efficience** (Briec et Cliquet, 1999) et les chances de **survie** comparées entre des réseaux à dominante franchise, des réseaux à dominante succursaliste et des réseaux mixtes (Cliquet et Perrigot, 2001). On sait déjà que les réseaux de franchise ont quelques difficultés à coordonner certains éléments du marketing mix : prix, qualité et publicité (Michael, 2002).

Chapitre 2 : Tentatives de modélisation de la pluralité statutaire

Les tentatives de modélisation visant à expliquer l'existence ou la formation des réseaux mixtes en sont encore à un stade relativement peu avancé, ce qui explique que ce chapitre soit beaucoup moins fourni que le précédent. En effet, le concept de réseau mixte a été étudié de manière assez approfondie, mais souvent exploratoire, depuis environ 4 ans, comme cela est exposé au chapitre précédent. Pour revenir aux tentatives de modélisation, quatre grands types de modèles peuvent être distingués :

- les modèles économétriques issus de travaux de chercheurs en sciences économiques
- les modèles de gestion de canaux à partir de données comptables
- les modèles de rupture du processus de franchise
- les modèles fondés sur des considérations spatiales issus de travaux de chercheurs en sciences de gestion, autrement dit en management et en marketing, voire en géographie

Les premiers modèles reposent sur des analyses de régression à partir de bases de données. Ce sont des études purement statistiques qui visent à vérifier des hypothèses issues de théories telles que la théorie de l'agence (Shane, 1998a), ou fondées l'étude de certains concepts comme l'importance de l'enseigne (Lafontaine et Shaw, 1999) ou les éléments du marketing mix tels que le prix (Lafontaine, 1998) ou la publicité (Michael, 1999). La variable dépendante est généralement la proportion d'unités en franchise ou en propre. Ce sont des modèles globaux d'études des réseaux de points de vente.

La seconde catégorie de modèles a été initiée récemment (Kaufmann, Gordon et Owers, 2000) et repose sur les notions de valeurs comptable et économique. La troisième façon de modéliser la pluralité des formes passe par l'étude des ruptures dans le processus de franchise (Fraser, 2001). Ces deux derniers sont très récents et donc ne feront pas l'objet de longs développements car seul un modèle a été mis au point dans chaque catégorie.

Enfin, le quatrième type de modèles étudie des aspects particuliers du management des réseaux de points de vente : l'innovation (Sorenson et Sørensen, 2001), la localisation (Ghosh et Craig, 1991).

Section 1 : Les modèles économétriques

D'un point de vue méthodologique, les travaux qui vont être décrits dans cette section se caractérisent par l'utilisation de techniques économétriques mises en œuvre à l'aide de base de données incluant plusieurs variables distinctives des réseaux de points de vente. Ces travaux ont tous été réalisés aux Etats-Unis pour le moment. Certains autres ont été réalisés mais sans que cela ne démontre de liens très significatifs. C'est le cas de travaux effectués à partir d'une base de réseaux dans 10 secteurs d'activité et sur 10 années, qui ont montré que seule les ventes des franchisés par établissement expliquaient le pourcentage d'unités en propre (Wade, O'Hara et Musgrave, 1990). Cela tendrait à signifier que le franchiseur a intérêt à internaliser donc à augmenter son pourcentage d'unités en propre car son taux de retour serait inférieur à celui de ses franchisés. C'est peut-être ce qui explique le comportement de certains franchiseurs qui possèdent les grands établissements et laissent les petits en franchise. Des recher-

ches sur le niveau des salaires tendent à confirmer cette tendance dans la mesure où les salaires des employés des unités en propre sont plus élevés et croissent plus vite que ceux des employés des franchisés (Krueger, 1991). Des travaux plus récents ont montré que la proportion de franchises dans les réseaux du commerce de détail était positivement reliée à la taille et à l'étendue géographique et négativement associée au taux de croissance et au niveau d'investissement (cela n'étonnera pas et par ailleurs ni l'âge, ni le taux de redevance ne sont significatifs) (Alon, 2001).

En fait, des travaux de modélisation liés à la proportion relative de l'activité des franchisés comparée à celle des succursales ont commencé dès le milieu des années 80. Puis, fondé sur un premier modèle assez simpliste (O'Hara et Thomas, 1986), de Thomas, O'Hara et Musgrave (1990) ont développé le modèle suivant :

$$S = \alpha + \beta_1 V + \beta_2 C + \beta_3 R + \beta_4 I + e$$

Où :

- S = le rapport entre les ventes du franchiseur par unité et les ventes totales par unité du système de franchise
- V = le degré d'intégration verticale, mesuré le rapport entre le nombre d'unités en propre et le nombre total d'unités
- C = le taux de conversion, autrement dit le rapport du nombre d'unités passées en franchise au nombre total de changements de propriété
- R = le taux de rachat, soit le rapport du nombre d'unités rachetées par l'opérateur au nombre total de changements de propriété
- I = variable muette mesurant la différence d'investissement, valant 1 si l'investissement médian des unités franchisées est supérieur à l'investissement des unités en propre, 0 sinon
- e = terme d'erreur aléatoire

Le résultat principal de la modélisation, réalisée sur 10 secteurs d'activité pendant 10 ans, est que le seul déterminant de S est V avec un effet négatif. Autrement dit, cela signifie que, lorsqu'il y a trop d'unités en propre, on constate des déséconomies ce qui invalide l'argument du cycle de vie selon lequel en phase de maturité on rachète les franchises (Oxenfeldt et Kelly, 1968-69).

Les auteurs testent aussi un modèle d'intégration verticale plus proche de notre problématique :

$$V = \alpha + \beta_1 I + \beta_2 \text{SYS} + \beta_3 F + \beta_4 U + e$$

Où :

- V = le degré d'intégration verticale, mesuré le rapport entre le nombre d'unités en propre et le nombre total d'unités
- I = variable muette mesurant la différence d'investissement, valant 1 si l'investissement médian des unités franchisées est supérieur à l'investissement des unités en propre, 0 sinon
- SYS = les ventes intra-système par unité franchisée (total des ventes des franchiseurs aux franchisés divisé par le nombre d'unités franchisées)
- F = ventes par unité franchisée
- e = terme d'erreur aléatoire

Seules, les ventes (F) par unité franchisée sont significatives et positives concernant le degré d'intégration verticale, ce qui signifie que les bonnes performances des franchisés incitent les opérateurs à posséder des unités en propre. Mais, évidemment, ces modèles sont finalement très peu explicatifs sur un plan plus managérial. Il convient donc d'examiner d'autres modèles.

Trois catégories de modèles seront plus particulièrement étudiées. La première concerne aussi la proportion franchises/succursales mais avec davantage de variables, la deuxième porte sur la théorie de l'agence et la troisième étudie les relations avec certains éléments du marketing mix.

1.1 Vers une stabilisation de la proportion franchises/succursales

On trouve aussi quelques travaux de nature économétrique, sur la mixité des réseaux de Brown (1998), Lafontaine (1992) et Lafontaine et Shaw (1999). Le premier article repose sur la théorie des coûts de transactions. Dans les deux derniers cas, il s'agissait d'estimer l'impact de différentes variables environnementales et organisationnelles sur la proportion de succursales et de franchises dans les réseaux mixtes. Lafontaine (1992) a montré ainsi, sur des données multi-sectorielles, que la proportion de franchises augmentait avec la dispersion géographique, le taux de croissance et l'ancienneté du réseau¹. En revanche, cette proportion diminuait avec le chiffre d'affaires moyen et le capital investi par magasin.

Brown (1998) montre, de son côté, à partir de la théorie des coûts de transaction, que la firme tend à un équilibre de long terme entre les proportions de franchise et de succursales car, si elle utilise un système plus efficient de promotion interne afin de motiver les employés, elle laisse aux franchisés le soin de motiver les employés qui seraient immanquablement désavantagés avec des contrats fondés sur la performance qui impliqueraient pour l'opérateur des coûts de surveillance élevés.

Lafontaine et Shaw (1999) ont utilisé un panel de plus de 4 800 réseaux de vente nord américains couvrant les années 1980 à 1997. Pour chaque réseau, il était possible de connaître sa date de création, son ancienneté dans la franchise et son domaine d'activité. De plus pour chaque année, les auteurs disposaient du nombre de magasins en succursales et en franchises, du taux de redevance et des droits d'entrée. On a ainsi pu constater qu'après huit ans d'expérience dans la franchise, les réseaux avaient tendance à se stabiliser : la proportion de succursales, après avoir décliné dans les premières années, se maintenait en moyenne autour de 10 à 20%. Cette stabilité se retrouve quels que soient le secteur, la taille des chaînes ou leur taux de croissance. Cependant, des différences importantes existent d'une firme à l'autre et d'un secteur à l'autre sur la *cible de contrôle managérial* : la restauration se caractérise en moyenne par une proportion cible de succursales de 20 %, supérieure à celle de la construction et des services d'entretien (5 %) ou de la réparation automobile (10%). Plus largement, les réseaux proposant des services ont une proportion de franchises plus élevée que les réseaux de revente de produit. Lafontaine et Shaw (1999) ont montré aussi que la proportion de succursales augmentait avec la valeur ou la qualité de l'enseigne.

Suivant le même fil conducteur, des travaux sont actuellement menés par un chercheur espagnol afin de mieux comprendre les **relations** existant entre la **proportion d'unités en franchise**, la **taille de la chaîne**, la **reconnaissance de la marque** et l'**attractivité du secteur**

¹ Dans ce même article, elle s'est intéressée aussi aux déterminants du taux de redevance dans les contrats de franchise. Mais, elle a constaté que les estimations économétriques étaient meilleures pour expliquer la proportion de franchisés que les modalités des contrats de franchise.

(López, González-Busto, 2001). De cette recherche, il ressort que, à mesure que la reconnaissance de la marque se développe en même temps que l'attractivité du secteur, le nombre de franchisés augmente mais au détriment de la proportion d'unités en propre. Ce déséquilibre a tendance à remettre en cause la maîtrise du concept ce qui risque alors d'affecter l'image de marque. Ce point avait été souligné en particulier dans l'étude exploratoire du CREREG (Cliquet, 1998b). La nécessité de contrebalancer cette disproportion d'unités franchisées impose au franchiseur l'ouverture d'unités en propre, accroissant ainsi le degré d'intégration, afin de préserver l'uniformité de la chaîne (Bradach, 1998). Par ailleurs, un cercle vertueux s'enclenche entre le **degré d'intégration** de la chaîne, la **reconnaissance de la marque**, les **ventes de la chaîne**, les **profits du franchiseur** et le **nombre d'unités en propre** (López, González-Busto, 2001). L'ouverture d'unités en propre a un effet positif sur la reconnaissance de la marque, l'uniformité du concept et cela se ressent dans les ventes de la chaîne. Ces relations sont étudiées à partir des données de 5000 chaînes américaines et canadiennes établies sur la période 1980 à 1997 issues des travaux de Lafontaine et Shaw (1999), comparées à des données recueillies en Espagne.

Cette recherche tente en fait de modéliser la proportion d'unités en propre (ou en franchise) en prenant en compte les deux premiers défis de Bradach (1998), à savoir l'ajout de nouveaux points de vente et le maintien de l'uniformité du concept. On peut résumer ainsi le schéma étudié :

Rapidité du développement en franchise du réseau → notoriété de la marque → attraction de nouveaux franchisés → perte d'image de la marque → ouverture d'unités en propre → maintien de l'uniformité du concept → amélioration de l'image de marque → attraction de nouveaux franchisés → développement rapide → etc...

Ce raisonnement implique des réseaux en développement. L'introduction des deux autres défis, autrement dit la réactivité locale et l'adaptation globale du réseau, imposerait, pour des réseaux en maturité, la prise en compte d'au moins deux concepts supplémentaires : les **incitations** que peut fournir un système de franchise, concernant la réactivité, et une véritable **gestion de la marque-enseigne**, pour ce qui est de l'adaptation. En fait, la réactivité peut concerner aussi la phase de développement (et celle de maturité), et seul le défi lié à l'adaptation globale du système concerne plus expressément les réseaux en maturité.

Si les incitations favorisent le maintien d'un pourcentage assez élevé d'unités en franchise, les contraintes d'une **croissance** acceptable de la rentabilité obligent l'opérateur à développer des unités en propre soit par ouverture, soit par rachat. De son côté, la nécessité d'une gestion de la marque-enseigne impose la mixité des statuts, car, si les unités en propre permettent le respect de l'uniformité du concept, les franchises autorisent une plus forte réactivité locale et dans certains cas la saisie d'opportunités nombreuses et simultanées. Ce fut l'expérience vécue par le groupe Accor dans l'hôtellerie au milieu des années 80, période de forte relance pendant laquelle tout n'était pas financièrement possible (Cliquet, 1998b).

Le raisonnement développé à partir des travaux de López et González-Busto (2001) permet également d'aboutir à l'idée d'une stabilisation de la proportion franchises/succursales.

1.2 Théorie de l'agence et effets curvilinéaires des caractéristiques des franchiseurs

Tout en contrôlant les effets dus au secteur, à la taille et à l'ancienneté, Shane (1998a) a vérifié que les jeunes réseaux en franchise étaient plus à même de survivre s'ils étaient structurés pour économiser les coûts d'agence. S'intéressant aux réseaux mixtes, Shane (1998b) a éga-

lement montré, à partir d'une analyse de régression multiple sur une base de données des franchiseurs américains durant la période 1991-94, que les caractéristiques des franchiseurs avaient des effets curvilinéaires sur la distribution des unités en franchise et en propre au sein des réseaux mixtes, alors que la théorie de l'agence affirmait jusque-là que ces effets étaient linéaires (Lafontaine, 1991 ; Lafontaine et Kaufmann, 1994). Ces caractéristiques comprennent en particulier la dispersion géographique, les taux de redevance, le taux de croissance du réseau, la taille du réseau, le droit d'entrée et le montant de l'investissement initial. Elles représentent les variables explicatives du modèle qui a pour variable dépendante la proportion d'unités en franchise (sous-entendu par rapport au total des unités autrement dit comparée à la proportion d'unités en propre).

Cette remarque n'est pas seulement méthodologique, car elle peut signifier que la tendance à la stabilisation déduite des travaux de Lafontaine et Shaw (1999) est réversible. Cet aspect sera discuté une fois connus les résultats du modèle économétrique.

1.3 Pluralité des formes et éléments du marketing mix

Des travaux récents se sont plus particulièrement concentrés sur certains éléments du marketing mix des réseaux de points de vente tels que le prix ou la publicité.

Lafontaine (1998) a étudié la dispersion des prix pratiqués par les réseaux de restauration rapide dans deux agglomérations des Etats-Unis : Detroit et Pittsburgh. L'auteur montre en testant des hypothèses et à l'aide d'un modèle Tobit, que les opérateurs de réseaux ne cherchent pas l'uniformité des prix même dans les unités en propres, que les réseaux mixtes ont le degré de dispersion le plus élevé mais que bien sûr cette dispersion des prix est plus élevée dans les réseaux de franchise pure que dans les réseaux de succursalisme pur. Les résultats suggèrent également que les opérateurs de réseaux de restauration rapide perdent davantage la maîtrise de leur système de prix quand la chaîne est franchisée que lorsqu'elle est possédée en propre. Enfin, une relation positive a été mise en avant entre le taux de redevance et la dispersion des prix.

Michael (1999) a publié un article dans lequel il pose une question très opérationnelle : les réseaux de franchise font-ils assez de publicité ? Pour répondre à cette question, l'auteur utilise une analyse de régression multiple à partir de données tirées de deux secteurs : la restauration et l'hôtellerie en contrôlant des variables telles que la taille du réseau, la phase du cycle de vie, la dispersion géographique, le segment de marché, la vente d'alcool, la disponibilité des ressources et la qualité. Cette dernière variable n'affecte pas les résultats malgré le coût engendré par sa mesure. Il en ressort que les dépenses publicitaires diminuent avec le taux d'unités franchisées. Cela tend à montrer l'existence de comportements opportunistes aussi bien de la part des franchiseurs que des franchisés au sein d'un réseau fortement franchisé. L'auteur conseille alors d'utiliser, dans les réseaux franchisés, d'autres outils que la publicité pour assurer la différenciation et un avantage concurrentiel. Il propose de fonder davantage la stratégie marketing de tels réseaux sur l'énergie et la connaissance du marché local des franchisés et sur l'apprentissage organisationnel, comme l'ont aussi souligné Bradach (1997) et Sorenson et Sørensen (2001).

Section 2 : Modèles de gestion de canaux et de rupture du processus de franchise

Kaufmann, Gordon et Owers (2000) ont développé un modèle fondé sur l'hypothèse que certains opérateurs cherchent à maximiser la valeur économique (à long terme) de leur entre-

prise, quand d'autres préfèrent maximiser la valeur comptable et donc en fait le revenu net. Dans ce dernier cas, les « maximiseurs » de valeur comptable, uniquement intéressés par l'efficacité du capital, opteront davantage pour le succursalisme, tandis que les « maximiseurs » de valeur économique, conscients de l'impact des coûts d'agence, tendront à privilégier la franchise. Des « maximiseurs » de valeur comptable peuvent devenir des « maximiseurs » de valeur économique en franchisant leurs unités après les avoir rachetés : ce fut le changement marquant dans la stratégie de PepsiCo qui décida de franchiser ses unités Pizza Hut dans les années 90, après les avoir rachetées dans les années 80 (Rudnitsky, 1995).

Frazer (2001) a proposé un modèle pour expliquer la rupture du processus de franchise. Deux causes sont avancées : le manque de soutien du franchiseur et la phase du cycle de vie du réseau. La mise en œuvre d'un modèle d'équations structurelles, utilisant le modèle AMOS, a tenté de relier ces deux variables avec la rupture et ces deux formes principales que sont : le conflit et la conversion en succursales (voire la revente ou la fermeture, même si ces solutions sont à éviter pour ne pas compromettre l'image de l'enseigne auprès des consommateurs).

Les résultats, obtenus dans le contexte australien, montrent que le manque de soutien du franchiseur n'est pas une cause significative de rupture. Par contre, la phase du cycle de vie est une cause significative de rupture du processus de franchise et plus précisément la fin de la phase de développement du réseau.

Section 3 : Les modèles liés aux aspects spatiaux

Les aspects spatiaux peuvent revêtir au moins deux formes quand on traite de problèmes de management de la distribution : les décisions de localisation commerciale (Ghosh et McLafferty, 1987 ; Cliquet, 1992 ; 2002a) et la nécessité de la couverture territoriale (Cliquet, 1998a ; 2002a).

Concernant les décisions de localisation commerciale, on a constaté depuis longtemps que les franchisés, s'ils connaissent souvent bien leur marché, étaient parfois plus préoccupés par la disponibilité des sites que par les caractéristiques de la demande locale au moment du choix de l'emplacement du magasin (Bush et Tatham, 1974a). Les franchiseurs ont donc tendance à vouloir s'immiscer dans le processus de décision surtout quand leur réseau a passé les premières étapes du développement avec succès (Carlsson, 1994 ; Bush et Tatham, 1974b). Afin de faciliter la prise de décision en matière de localisation commerciale, de nombreux modèles ont été proposés et développés professionnellement surtout dans les pays anglo-saxons depuis plus de 70 ans (pour une revue de ces modèles : Cliquet, 1992). Ces modèles sont pour la plupart fondés sur une conception gravitaire de l'attraction commerciale (Cliquet, 1997), autrement dit sur deux variables essentielles pour expliquer ce phénomène : la masse représentée par la population d'une ville et la distance entre cette ville et la résidence du consommateur (Reilly, 1931). Des formulations mathématiques ont été mises en œuvre et sont toujours appliquées aux Etats-Unis en particulier lors de l'implantation de nouveaux centres commerciaux (Converse, 1949). Ces premiers modèles étaient déterministes ce qui signifie que la situation géographique d'un consommateur impliquait un certain comportement et donc la fréquentation d'une ville et d'une seule. Ce principe a été transposé aux magasins. Mais en zone urbaine, le choix proposé impose une solution probabiliste : Huff (1964) a proposé un modèle avec les mêmes variables que celles de Reilly mais avec une structure de type rapport entre l'attraction d'un point de vente et la somme des attractions de tous les magasins de l'aire de marché étudiée. C'est en fait un rapport d'utilité tel que celui développé par Luce (1959). Brunner et Mason (1968) ont proposé de mesurer la distance en temps de trajet ce qui a amé-

lioré partiellement la performance des modèles. Nakanishi et Cooper (1974) ont permis d'intégrer d'autres variables en généralisant le modèle de Huff.

Pour ce qui est de la nécessité de la couverture territoriale, Achabal, Gorr et Mahajan (1982) ont appliqué la problématique du p-médian bien connue en matière de localisation industrielle (Weber, 1909), à la localisation multiple, autrement dit à l'implantation simultanée de plusieurs points de vente. Le modèle MULTILOC qui en est résulté présente l'avantage d'inclure le modèle de Nakanishi et Cooper de localisation simple dans la problématique du p-médian appliqué à la localisation multiple.

Au cours de cette évolution, des auteurs (Ghosh et Craig, 1991) ont traité du problème spécifique de l'implantation des réseaux de franchise.

3.1 Le modèle de localisation FRANSYS

Ghosh et Craig (1991) ont proposé un modèle de localisation d'un réseau en franchise. Il repose sur les travaux de Achabal, Gorr et Mahajan (1982) qui ont développé, à partir du p-médian et des modèles dérivés appelés modèles de localisation-allocation, le modèle MULTILOC pour répondre aux problèmes de localisation multiple déjà évoqués en introduction de cette section. MULTILOC est utilisé par des entreprises américaines telles que Super-Valu Stores à Eden Prairie (Minnesota). Ces travaux ont été systématisés par Goodchild (1984).

La problématique à la base du modèle FRANSYS (Ghosh et Craig, 1991) repose sur l'idée que le développement d'un réseau en franchise doit concilier deux objectifs apparemment contradictoires : maximiser les ventes du réseau et minimiser la cannibalisation des ventes des magasins existants afin d'éviter les conflits avec les franchisés (Zeller, Achabal et Brown, 1980 ; Kaufmann et Rangan, 1990). Le principe fondamental de l'expansion d'une chaîne de points de vente est la suivant : le réseau qui cherche à maximiser son profit va continuer d'implanter des points de vente jusqu'à ce que le coût marginal d'établissement et de fonctionnement des magasins existants soit égal au montant marginal des ventes. L'utilisation d'un modèle de localisation-allocation s'impose ainsi, et concernant chaque aire de marché ainsi définie, une implantation peut-être envisagée. Le choix du site se fait alors localement à l'aide d'un modèle de type MCI (Nakanishi et Cooper, 1974) ou MICS subjectif (Cliquet, 1990).

Il est possible d'intégrer diverses catégories de variables dans ce type de modèle y compris des variables non métriques, en particulier ordinales, autrement dit des variables n'ayant que des propriétés d'appartenance et une relation d'ordre. Cliquet (1995) a proposé un modèle permettant l'utilisation de variables non métriques mesurées sur des échelles d'intervalles à supports sémantiques et transformées à l'aide du zéta carré (Cooper et Nakanishi, 1983).

La difficulté des modèles de localisation-allocation fondés sur la problématique du p-médian réside dans la durée parfois insurmontable de l'examen des solutions possibles dont le nombre se chiffre rapidement à plusieurs milliers pour ne pas dire plus. Des solutions fondées sur le traitement du signal et une approche géomarketing ont été proposées très récemment (Baray et Cliquet, 2001) pour résoudre ce problème et permettre un gain de temps, une visualisation et donc une meilleure efficacité et une meilleure efficacité de la décision de localisation multiple.

Hormis ces difficultés techniques en passe d'être résolues, il convient de noter que le modèle FRANSYS, comme son nom l'indique, reste un modèle d'implantation d'unités en franchise. Il n'aide en rien le décideur dans son choix statutaire entre franchise et succursale.

3.2 Apprentissage organisationnel et couverture territoriale

La plupart des travaux concernant en particulier le développement spatial des firmes insistent surtout sur la comparaison entre les incitations et les coûts de contrôle, avec pour crainte principale de voir se développer des comportements opportunistes (Jensen et Meckling, 1976). Ainsi, la franchise permettrait d'éviter ces comportements déviants et les coûts de contrôle liés à la supervision des unités en propre. C'est pourquoi plusieurs études ont montré que les points de vente éloignés du siège du franchiseur étaient mieux gérés en franchise dans la mesure où la distance augmente le risque d'opportunisme car elle diminue la capacité de contrôle du franchiseur (Rubin, 1978 ; Norton, 1988 ; Lafontaine, 1992 ; Combs et Castrogiovanni, 1994 ; Shane, 1996a ; Shane et Foo, 1999).

A partir de ce constat, Sorenson et Sørensen (2001) considèrent la franchise comme un moyen moins risqué de créer de la richesse entrepreneuriale. En effet, un franchiseur vend son savoir-faire à des entrepreneurs qui seront ses franchisés. Mais, ils reconnaissent que, dans ce contexte théorique favorable à la franchise, il est difficile de rendre compte du développement des réseaux mixtes (Bradach, 1998). Ils admettent la nécessité de choisir un bon mix en matière de structures de gouvernance, autrement dit une juste proportion entre unités en franchise et unités en propre. Ils proposent alors d'expliquer ce phénomène par le concept d'apprentissage organisationnel, concept déjà explicité dans le premier chapitre.

3.3 Modèles de choix franchise/succursalisme

Markland et Furst (1974) ont développé un modèle en deux temps reposant sur une budgétisation probabiliste du capital concernant le nombre optimal d'unités à franchiser. Pirkul, Narasimham et De (1987) ont développé un modèle similaire à partir de contraintes budgétaires avec une utilité supérieure au modèle précédent puisqu'il permet de choisir entre des succursales et des franchises (Elango et Fried, 1997). Le but du modèle de Pirkul et al. (1987) est de maximiser pour le franchiseur les revenus attendus des deux types d'unités. On trouve, chez Current et Storbeck (1994), un modèle du même type associé au choix du site et considérant les objectifs parfois contradictoires des franchisés et du franchiseur.

Le lien entre qualité des sites et choix statutaire a été étudié récemment (Chaudhuri, Ghosh et Spell, 2001) à partir de la fonction de production suivante pour tout site (la validité des résultats doit être établie selon les auteurs à l'aide d'une fonction de Cobb-Douglas dans le cas de fonctions non monotones) :

$$Y = E[F(L ; t)] + \varepsilon$$

Où :

- L = input travail
- t = paramètre de qualité variant d'une localisation à l'autre, sachant que ni le franchiseur, ni le franchisé ne connaissent sa valeur, mais que le franchiseur la sait distribuée uniformément dans l'intervalle $[0, T]$
- E = espérance
- ε = variable aléatoire de moyenne nulle et d'écart-type σ^2

Le modèle ne peut être validé avant que le concept du point de vente et sa viabilité à long terme ne soient fermement établis. En termes de profit concernant une unité en propre, la fonction s'écrit :

$$\Pi_0(t) = E \{F[L^*(t); t] - wL^*(t) - M\}$$

Où :

- L^* = montant optimal de l'input travail maximisant les revenus du propriétaire
- t = paramètre de qualité variant d'une localisation à l'autre, sachant que ni le franchiseur, ni le franchisé ne connaissent sa valeur, mais que le franchiseur la sait distribuée uniformément dans l'intervalle $[0, T]$
- ε = variable aléatoire de moyenne nulle et d'écart-type σ^2

Les profits $\Pi_0(t)$ sont censés varier positivement en fonction de t . Il en ressort d'une part une asymétrie d'information entre franchiseur et franchisé puisque le premier connaît la distribution des localisations quant à leur qualité, alors que le franchisé l'ignore. D'autre part, tandis que le franchisé doit se contenter des sites offerts, sans pouvoir réel de négociation, le franchiseur plante ses magasins en propre dans les sites a priori les plus rentables. C'est une application directe de la théorie des marchés imparfaits. Des situations particulières se développent dans lesquelles le franchiseur procure un financement au franchisé, montrant ainsi qu'il n'utilise pas la franchise comme un simple substitut financier. Mais, on doit admettre le caractère assez peu réaliste de ce type de modèle pour le décideur franchiseur.

Nous sommes dans une perspective plus réaliste de fournir aux décideurs des modèles qui puissent être opérationnalisés. Voyons, dans la deuxième partie, quelle démarche concrète sera suivie pour y parvenir.

Chapitre 3 : La mixité dans les réseaux de points de vente en France (1994-2001)

Ce chapitre est consacré à l'étude à plat des données collectées dans le fichier ACFCI des réseaux d'indépendants du commerce et des services (voir annexes 1 à 3).

Section 3.1 : Justification d'une recherche longitudinale sur la mixité

L'intérêt des économistes pour la mixité des réseaux est motivé par le fait que la majorité des réseaux de franchise se caractérise par une mixité des formes statutaires des unités de vente, quel que soit le pays étudié : c'est à dire par la présence au sein du même réseau d'unités franchisées et de succursales. Ce constat est établi dans de très nombreuses études comme celle de Azevedo et Silva (2001) pour le Brésil, Cliquet (2000b) pour la France ou Lafontaine et Shaw (2001) pour les Etats-Unis.

3.1.1 Remise en cause des approches traditionnelles

Ce fait stylisé n'est pas très bien expliqué par les approches théoriques des contrats de franchise. Ces dernières proposent ou prédisent trois scénarios possibles d'évolution de la mixité :

1. Le premier scénario prédit une évolution erratique de la mixité. L'idée est que le taux de mixité ne constitue pas une variable stratégique pour le franchiseur mais résulte simplement de l'agrégation mécanique des décisions concernant la décision d'intégration des unités individuelles : il s'agit donc d'une variable résiduelle, qui devrait évoluer de manière "imprévisible" au cours du temps en fonction des décisions locales d'implantation.
- Les deux autres scénarios considèrent que le taux de mixité est une variable stratégique à part entière.
2. Un second scénario prévoit une évolution du taux de mixité vers 100 % à mesure que l'ancienneté du réseau augmente. L'hypothèse sous-jacente est qu'un franchiseur préfère toujours posséder en propre ses unités de vente, plutôt que de les mettre en franchise. Des contraintes transitoires peuvent toutefois l'empêcher dans un premier temps de développer son réseau uniquement en succursales. Il peut s'agir de contraintes sur les possibilités de financement de l'ensemble des unités (Caves et Murphy, 1976), de contraintes pour trouver des managers compétents (Norton, 1988), et/ou de contraintes d'accès à un ensemble information locales (Minkler, 1990).
3. Le troisième scénario prédit que le taux de franchise devrait tendre vers 100% à mesure que l'ancienneté du réseau s'accroît. Le franchiseur est supposé préférer la franchise comme mode d'organisation et de gestion de ses unités de vente. Dans un premier temps, il peut cependant être contraint de conserver quelques unités en propres pour signaler aux franchisés potentiels la valeur du réseau (Gallini et Lutz, 1992) ou son implication continue dans la valorisation du réseau (Scott, 1995). Mais une fois, qu'il a réussi à signaler sa qualité et à établir sa réputation, il peut céder ses unités en propre.

Les résultats issus du traitement des données dont nous disposons (exposés dans la suite de ce rapport) semblent contredire les trois scénarios précédents et rejoignent les conclusions d'autres études plus récentes comme celle de Lafontaine et Shaw (2001). D'une part, il semble que le taux de mixité soit bien une variable stratégique ou cible (remise en cause du scénario 1) et, d'autre part, que cette cible se situe à un niveau intermédiaire compris entre 0 et 100 %. (remise en cause des scénarios 2 et 3).

PROPOSITIONS CENTRALES DE CE CHAPITRE:

- 1. La mixité est une composante stratégique permanente dans les réseaux de franchise.**
- 2. Le taux de mixité, ou l'organisation statutaire, est une décision stratégique, complémentaire du choix des droits d'entrée et des taux de redevance.**

Nous allons présenter les différents résultats qui nous ont permis d'avancer cette proposition centrale.

3.1.2 La base de données construite à partir des annuaires de l'ACFCI

Nous avons construit une base de données disponible sur Excel à partir des 20 annuaires de l'ACFCI. Malheureusement, à cause de la disparité des informations contenues dans ces annuaires – certaines données ne sont pas disponibles tous les ans surtout dans les premières années de l'annuaire -, nous n'avons pu construire le modèle sur l'ensemble des 20 années disponibles. Pour ce faire, une personne a été embauchée pendant plusieurs semaines afin d'entrer ces données dans une base Excel.

Le lecteur trouvera en annexes 1, 2 et 3 du tome 2 le classement des réseaux par ordre alphabétique, par catégorie de réseau (franchisés, en propre, à dominante franchise, à dominante succursaliste, mixtes) et par secteur d'activité, le tout concernant l'annuaire 2001 qui était le dernier disponible et qui le restera si nous avons bien compris. Il semble, en effet, que cet annuaire ACFCI ait vécu. Nous nous permettons de le regretter.

Nous en profitons pour faire la proposition suivante :

Continuer de mettre à jour la base de données avec la collaboration des franchiseurs français.

Cela permettra de mettre cette base à la disposition, d'une part, des franchiseurs qui pourront bénéficier d'informations à jour et aussi demander des études particulières, et d'autre part, des chercheurs. Ceux-ci pourront ainsi continuer à faire avancer les connaissances dans ce domaine, contribuer à mieux comprendre ce mouvement mondial qu'est la réticulation (mise en réseau) des activités du commerce de détail et des services, et participer à des réseaux de recherche internationaux qui commencent à se mettre en place. Ne pas intégrer ce mouvement risquerait de laisser notre pays à l'écart de la production et de la diffusion des idées managériales dans un domaine où la France a beaucoup à dire et à montrer grâce en particulier à l'action de la FFF². Par ailleurs, cette base serait mise à la disposition des équipes de chercheurs qui seraient choisies par la FFF dans le cadre des Entretiens de la franchise.

Enfin, les résultats de la base de données 1994-2001 ont été analysés et présentés dans leurs grandes lignes dans le rapport intermédiaire n°1 et le lecteur trouvera cette analyse en annexe 4 du tome 2. Afin de compléter les données de cette base, un questionnaire a été rédigé.

Nous utilisons une base constituée de données de panel qui contient des informations sur 800 franchiseurs de 1994 à 2001. Ces données proviennent principalement de l'annuaire annuel de la franchise publié par l'ACFCI. Ainsi la base met à notre disposition 3301 observations. L'échantillon contient à la fois des réseaux français (avec parfois une implantation dans des pays étrangers) et des réseaux étrangers implantés en France. La nature de ces données (don-

² Le CREREG a été sollicité récemment par le professeur Rajit Dant de la Clarkson University pour participer à un réseau international de recherche sur la franchise comprenant des chercheurs américains, australiens, sud-africains et chinois.

nées de panels) nous permet de suivre l'évolution d'un réseau donné dans le temps (analyse longitudinale) et/ou de comparer différents réseaux à un moment donné du temps (analyse en coupe transversale). Les informations sur les réseaux de franchise sont de deux ordres. Premièrement, nous disposons d'informations sur les décisions stratégiques du franchiseur :

- le nombre de magasins en succursales et franchisés en France et à l'étranger
- le taux de redevances et les droits d'entrée

Deuxièmement, nous disposons d'informations sur les caractéristiques des réseaux :

- l'expérience du franchiseur dans les affaires et dans la franchise
- le secteur d'activité du franchiseur
- la nationalité.

Les variables décisionnelles sont des **variables endogènes** que nous chercherons à expliquer par les caractéristiques des réseaux, ces dernières constituant des **variables exogènes**.

Le tableau 3.1 expose le nombre de franchiseurs (toutes nationalités confondues) pour les différentes années de l'échantillon. Nous avons en moyenne 412 réseaux pour chaque année avec cependant une dispersion inter annuelle significative (280 réseaux en 1996 contre 583 en 2000). Les variations dans la composition de notre échantillon reflètent les entrées et sorties des réseaux.

Tableau 3.1 : Nombre de franchiseurs par année présents dans la base de données

Années	Nombre de franchiseurs représentés
1994	384
1995	336
1996	280
1997	412
1998	446
1999	502
2000	583
2001	357
Total 1994-2001	3 300 observations

Le tableau 3.2 précise pour chacun des 800 réseaux de l'échantillon, le nombre d'années pendant lesquels ils sont observés.

Tableau 3.2 : nombre d'années de présence des franchiseurs dans la base de données

Nombre de fois où le franchiseur est représenté	Nombre de franchiseurs
1	270
2	55
3	40
4	54
5	70
6	38
7	123
8	150
TOTAL	800

Ainsi, nous pouvons suivre l'évolution de 150 réseaux sur l'ensemble de la période considérée (1994-2001). En revanche, nous ne disposons que d'une année d'observations pour 270 réseaux. Plus généralement, 419 réseaux sont observés durant moins de 4 années, soit parce

qu'ils ont été créés dans les dernières années (après 1998), soit parce qu'ils ont disparu entre 1994 et 2001 (faillite, rachat avec changement de nom).

Le tableau 3.3 étudie la répartition des réseaux en fonction des secteurs d'activité utilisés dans la base de données. Ces secteurs sont ceux utilisés dans l'annuaire de l'ACFCI.

Tableau 3.3 : répartition des réseaux par secteur d'activité

	Nombre de Franchiseurs	Pourcentage
Alimentaire spécialisé	56	7,00%
Alimentaire non spécialisé	28	3,50%
Equiperment de la personne	166	20,75%
Equiperment du foyer	96	12,00%
Autres commerces spécialisés	95	11,88%
Services	225	28,13%
Hotellerie-Restauration	105	13,13%
Batiment	29	3,63%
TOTAL	800	100,00%

Les secteurs des services et de l'équipement de la personne sont les deux secteurs les plus représentés dans l'échantillon. Le bâtiment et l'alimentaire non spécialisé sont les secteurs les moins représentés. Les deux tableaux suivants présentent les statistiques pour les différentes variables dont nous disposons dans l'échantillon. Le tableau 3.4 porte uniquement sur l'année 2000 tandis que le tableau 3.5 porte sur l'ensemble de l'échantillon.

Tableau 3.4 : statistiques descriptives (pour l'année 2000)

Nom des variables	Observations	Moyenne	Ecart-type	Minimum	Maximum
Nombre d'unités franchisées en France	581	51	112,87	0	1021
Nombre d'unités franchisées à l'étranger	581	179	1315,39	0	20000
Nombre d'unités en propre en France	581	23	92,91	0	1964
Nombre d'unités en propre à l'étranger	581	34	370,27	0	6250
Taux d'unités en propre	521	33%	0,32	0	1
Taux d'unités en propre à l'étranger	228	21%	0,34	0	1
Taille de la chaîne	581	74	158,27	0	2230
Taux de redevances (quand il est variable)	216	4,42	3,87	0	38
Redevances (quand elles sont fixes) en Francs	37	13844	35088	400	180000
Droits d'entrée en Francs	264	89286	78851	0	655000
Années d'expérience dans la franchise	477	14,1	12,25	0	94
Années d'expérience dans les affaires	484	24,43	28,64	1	198
Années avant de franchiser	438	10,91	26,25	0	176

Sur l'année 2000, nous constatons que les réseaux comprennent en moyenne 73 magasins en France avec **51 unités franchisées et 23 unités en propre. Le taux de mixité moyen en France s'élève alors à 33%** tandis que le taux d'unités en propre à l'étranger est de 21% (pour les réseaux présents en France, qu'ils soient français ou étrangers, implantés hors de nos frontières). Le taux de redevance est en moyenne de 4,42% des revenus annuels des franchisés et lorsque le montant est fixe, il s'élève à 2.110 euros par an. Quant au droit d'entrée fixe moyen, il atteint le montant de 13.611 euros.

L'expérience dans les affaires est de 24,4 ans en moyenne alors que l'expérience dans la franchise (écart entre l'année de référence et l'année de création du réseau de franchise) est de 14,1 ans. Le nombre d'années avant de franchiser (différence entre les deux expériences précédentes) est en moyenne de 10,9 ans. Les franchiseurs ont déjà en moyenne une expérience dans leur secteur d'activité avant de se lancer dans la création d'un réseau de franchise.

Tableau 3.5 : statistiques descriptives pour l'ensemble de l'échantillon

nom de variable	Observations	Moyenne	Ecart Type	Minimum	Maximum
Nombre d'unités franchisés en France	3208	58,65	125,18	0	1610
Nombre d'unités franchisés à l'étranger	3205	217,29	1373,42	0	20000
Nombre d'unités en propre en France	3208	22,55	90,17	0	2066
Nombre d'unités en propre à l'étranger	3200	31,77	363,34	0	7500
Taux d'unités en propre	2869	0,31	0,31	0	1
Taux d'unités en propre à l'étranger	1309	0,18	0,32	0	1
Taille de la chaîne	3197	81,21	163,11	0	2282
Taux de royalties (quand il est variable)	1585	3,88	3,47	0	40
Royalties (quand elles sont fixes)	221	14739,33	46682,29	145	360000
Droits d'entrée	1980	72723,13	69286,87	0	655000
Années avant de franchiser	2535	11,5	26,55	0	176
Années d'expérience dans la franchise	2663	13,55	11,85	0	95
Années d'expérience dans les affaires	2656	24,95	29,24	0	198

Sur l'ensemble des années (échantillon total), les réseaux comprennent en moyenne 81 magasins en France avec 59 unités franchisés et 22 unités en propre. Le taux de mixité moyen en France s'élève alors à 31% tandis que le taux d'unités en propre à l'étranger est de 18% . Le taux de royalties est en moyenne de 3,88% des revenus annuels des franchisés et lorsque le montant est fixe, il s'élève à 2.268 euros par an. Quant au taux de redevance fixe moyen, il atteint le montant de 11.188 euros.

L'expérience dans les affaires est de 25 ans en moyenne alors que l'expérience dans la franchise est de 13,5 ans. Le nombre d'années avant de franchiser est en moyenne de 11,5 ans.

Section 3.2 : Les résultats des tris à plat et des tris croisés

Dans cette section, la mixité des réseaux sera successivement comparée :

- à l'expérience des réseaux
- aux spécificités sectorielles
- à la cible à atteindre, autrement dit à l'optimum recherché
- à l'internationalisation des réseaux
- aux taux de redevances
- aux droits d'entrée

3.2.1 Mixité et expérience des réseaux

Dans ce paragraphe, nous décrivons l'évolution du taux de mixité des réseaux en fonction de leur expérience. Les résultats vont nous permettre d'apprécier la véracité des propositions des différents groupes d'analyse théorique que nous avons présentées dans la problématique.

Le tableau 3.6 présente le nombre d'observation dans l'échantillon en fonction de l'ancienneté du réseau, toutes nationalités confondues.

Tableau 3.6 : Dispersion de l'ancienneté dans la franchise

Ancienneté du réseau	Nombre d'observations	Ancienneté du réseau	Nombre d'observations
0	60	21	57
1	96	22	49
2	110	23	42
3	111	24	37
4	109	25	30
5	112	26	26
6	121	27	20
7	105	28	20
8	123	29	16
9	127	30	13
10	126	31	13
11	133	32	9
12	115	33	6
13	113	34	4
14	110	35	4
15	108	36	4
16	97	37	5
17	85	38	5
18	79	39	7
19	65	40	7
20	63	41	6

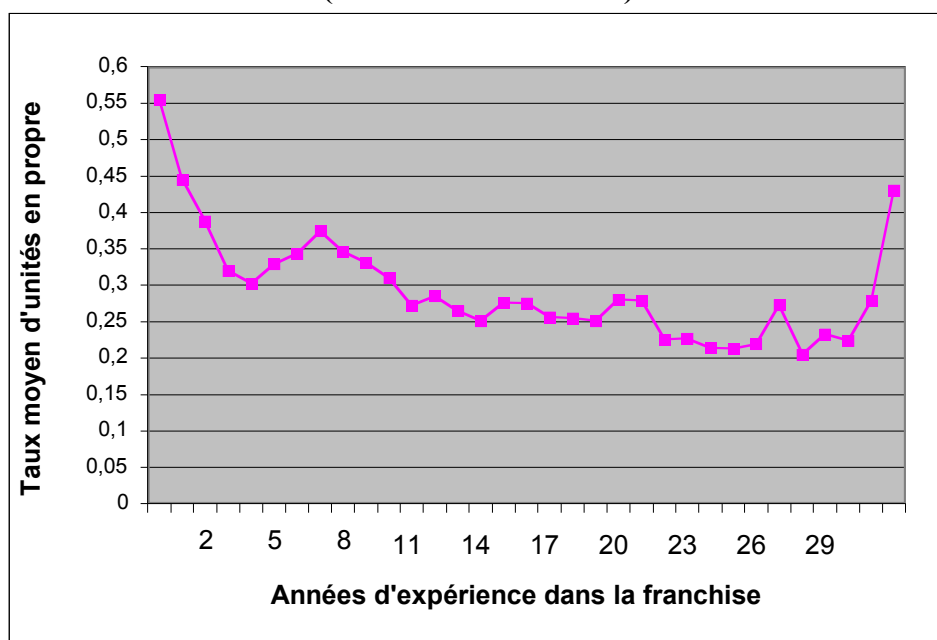
On constate à la fois une forte dispersion de l'ancienneté des réseaux dans l'échantillon et une décroissance du nombre d'observations en fonction de l'ancienneté. Cette décroissance est confirmée par le tableau suivant qui répartit les observations par différentes classes d'ancienneté des réseaux.

Tableau 3.7 : répartition des observations par classes d'ancienneté

Ancienneté des réseaux	Nombre d'observations	Proportion de la population
[0-10]	1200	47%
[11-20]	968	38%
[21-30]	310	12%
[31-41]	70	3%

La figure 3.1 présente le taux de mixité moyen des réseaux en fonction de l'expérience dans la franchise. Les données utilisées pour ce graphique portent sur l'ensemble de l'échantillon.

**Figure 3.1 : taux de mixité en fonction de l'expérience dans la franchise
(ensemble des réseaux)**

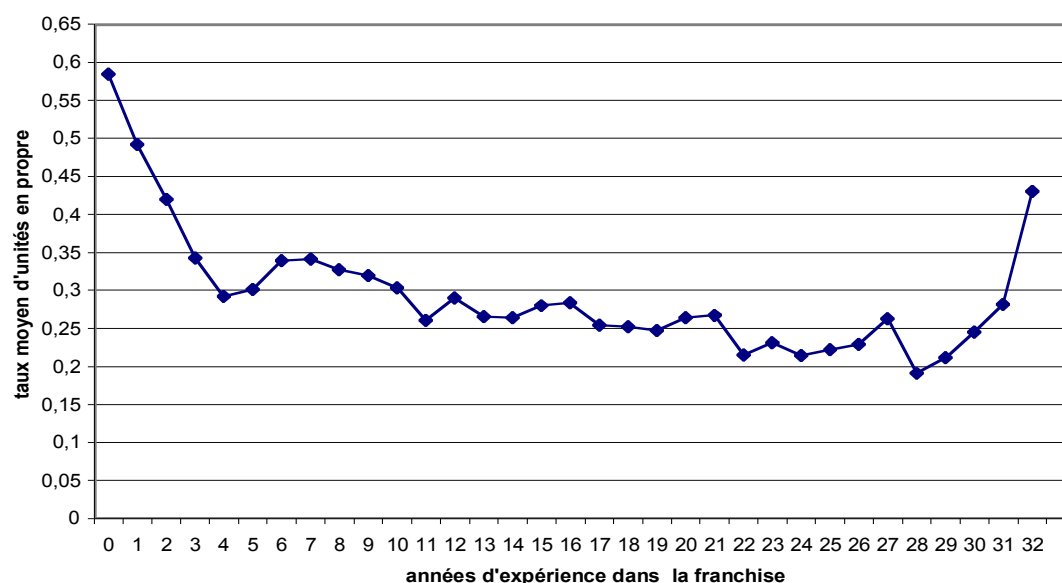


Nous observons que le taux de mixité diminue assez fortement pendant les onze premières années de franchise. Cela peut s'expliquer simplement de la manière suivante : les entreprises commencent à franchiser après avoir ouvert quelques magasins qu'elles possèdent. Initialement, elles détiennent souvent 100% de leurs unités. Après ces premières années où le taux en propre chute, il semble se stabiliser autour de 20%. Ce taux de 20% est confirmé par les chiffres de l'International Franchising Association (Shane, 1998b). Cela suggère que les firmes maintiennent leurs taux de magasins en propre à un taux fixe dès qu'elles ont atteint un taux cible, cible **qui n'est en général ni 0 ni 100%**. Cette décroissance initiale suivie d'une relative stabilité du taux de mixité est un résultat identique à celui de Lafontaine et Shaw (2001) dans leur papier sur l'évolution du taux de mixité dans les réseaux américains. Ce résultat contredit les différentes propositions théoriques exposées dans le paragraphe de la section précédente concernant la problématique, en particulier les propositions selon lesquelles le taux de mixité devrait décroître ou croître régulièrement avec l'ancienneté du réseau. Même si l'on observe une décroissance, prédiction proposée par plusieurs travaux théoriques, elle n'est que transitoire et le taux de mixité se stabilise par la suite autour de 20%.

PROPOSITION 1 : Le taux de mixité dans un réseau de franchise tend à diminuer dans les premières années avant de se stabiliser autour de 20-25 %.

La figure 3.1 présente l'analyse en utilisant tous les réseaux de franchise quelle que soit la nationalité alors que la figure 3.2 ne s'intéresse qu'aux de nationalité française.

Figure 3.1 : Evolution du taux de mixité en fonction de l'expérience dans la franchise (réseaux français uniquement)



On retrouve la même tendance que dans la figure 3.1, décroissance initiale forte puis relative stabilité, sauf pour la dernière partie de la courbe. A partir de la 28^{ième} année de présence dans la franchise commerciale, le taux de mixité a tendance à fortement remonter. Pour le moment, nous n'avons pas d'explication pour cette croissance du taux de mixité, hormis le fait que les moyennes pour les années d'expérience supérieures à 29 sont calculées sur un nombre de franchiseurs très restreint (Cf. Tableau 3.6).

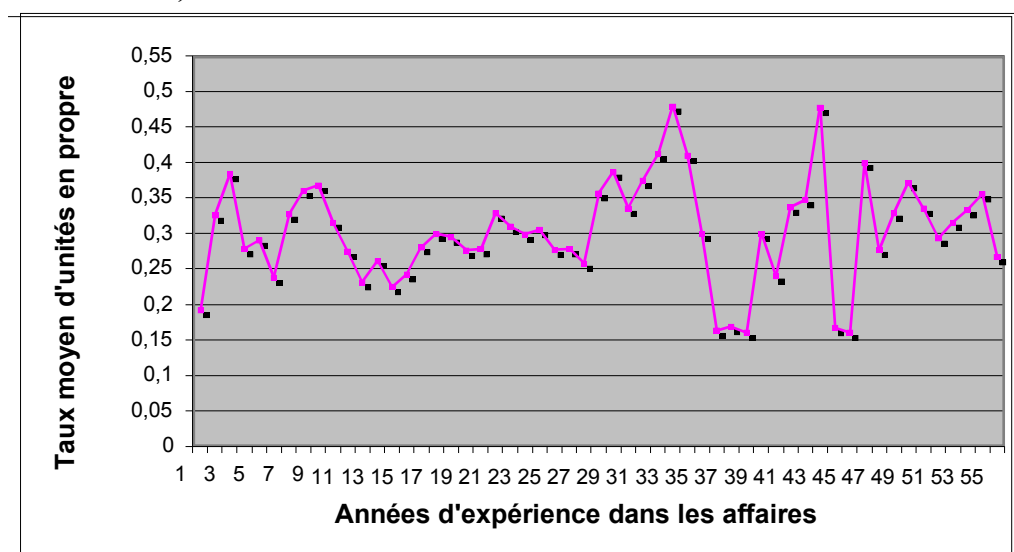
Nous venons d'étudier l'évolution du taux de mixité en fonction de l'ancienneté dans la franchise (indicateur de l'expérience dans la franchise) à la fois pour tous les réseaux et plus spécifiquement pour les réseaux français. Nous faisons maintenant le même type d'analyse mais en considérant l'expérience dans le secteur d'activité plutôt que l'expérience dans la franchise. Le graphique de la figure 3.3 présente le taux de mixité en fonction de l'expérience dans le secteur d'activité des franchiseurs.

Tableau 3.8 : Dispersion de l'ancienneté dans les affaires

Ancienneté de la société	Nombre d'observations	Ancienneté de la société	Nombre d'observations	Ancienneté de la société	Nombre d'observations
0	24	21	57	42	13
1	48	22	51	43	12
2	83	23	54	44	14
3	92	24	49	45	15
4	87	25	37	46	15
5	88	26	34	47	17
6	91	27	39	48	14
7	89	28	32	49	14
8	89	29	27	50	14
9	91	30	22	51	12
10	84	31	22	52	10
11	90	32	22	53	10
12	85	33	19	54	8
13	79	34	17	55	6
14	76	35	16		
15	80	36	14		
16	74	37	17		
17	74	38	18		
18	74	39	15		
19	74	40	15		
20	70	41	10		

Tableau 3.9 :répartition des observations par classes d'ancienneté dans les affaires

Ancienneté des réseaux	Nombre d'observations	Proportion de la population
[0-10]	866	36%
[11-20]	776	32.3%
[21-30]	402	16.7%
[31-40]	175	7.3%
[41-50]	138	5.7%
[51-]	46	0.02%

Figure 2.3 : Evolution du taux de mixité en fonction de l'ancienneté dans les affaires (ensemble des réseaux)

La figure 3.3 représente le taux moyen d'unités en propre en fonction du nombre d'années d'expérience dans les affaires, et ce pour l'ensemble de l'échantillon. Il n'apparaît pas de relation stable entre le taux d'unités en propre et l'expérience dans les affaires. Ceci semble indiquer que l'expérience dans la franchise est une variable plus pertinente que l'expérience dans les affaires pour expliquer l'évolution organisationnelle de la chaîne qui se manifeste par les variations de son taux de magasins en propre. Ce résultat reste vrai si l'on se concentre sur les franchises de nationalité française (figure 3.4).

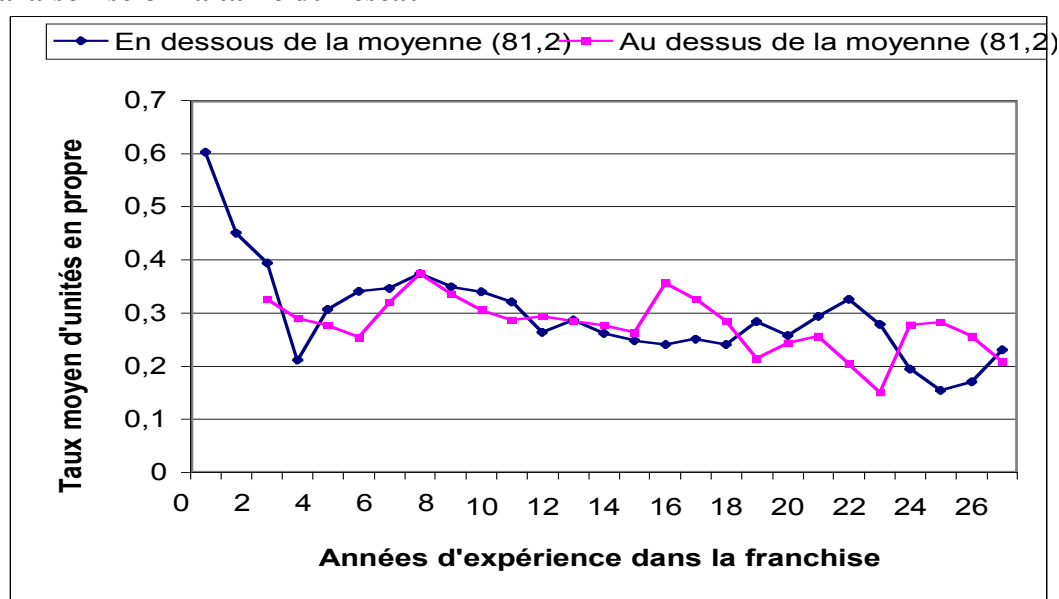
Figure 3.3 : Evolution du taux de mixité en fonction de l'expérience dans les affaires (réseaux français uniquement)

PROPOSITION 2 : L'ancienneté dans la franchise est une variable plus pertinente que l'ancienneté dans les affaires pour analyser l'évolution du taux de mixité d'un réseau de franchise.

Nous avons vu précédemment que le taux de mixité semble se stabiliser après quelques années d'expérience dans la franchise. Or, il est possible que ce résultat soit un pur effet statistique. Par exemple, si la moitié des réseaux ont tendance à accroître le part de succursales avec l'ancienneté dans la franchise et l'autre moitié ont tendance à réduire cette part, alors on observera en moyenne une stabilité dans la mixité des réseaux, au niveau de l'échantillon. Une analyse plus fine ou plus désagrégée apparaît donc nécessaire, pour s'assurer de la robustesse des premiers résultats.

Nous commençons par comparer l'évolution de la mixité des réseaux, selon leur taille. Les réseaux de taille importante tout comme les réseaux de petite taille ont-ils une cible en termes de mixité ou d'organisation statutaire ? Si oui, cette cible est-elle différente selon la taille du réseau ? La figure 3.5 permet de répondre à ces deux questions. L'échantillon est séparé en deux : d'un côté, les réseaux ayant un nombre d'unités de vente en France (franchises et succursales) supérieur à la moyenne (plus de 82 magasins) et de l'autre côté, les réseaux comprenant moins de 81 unités de ventes.

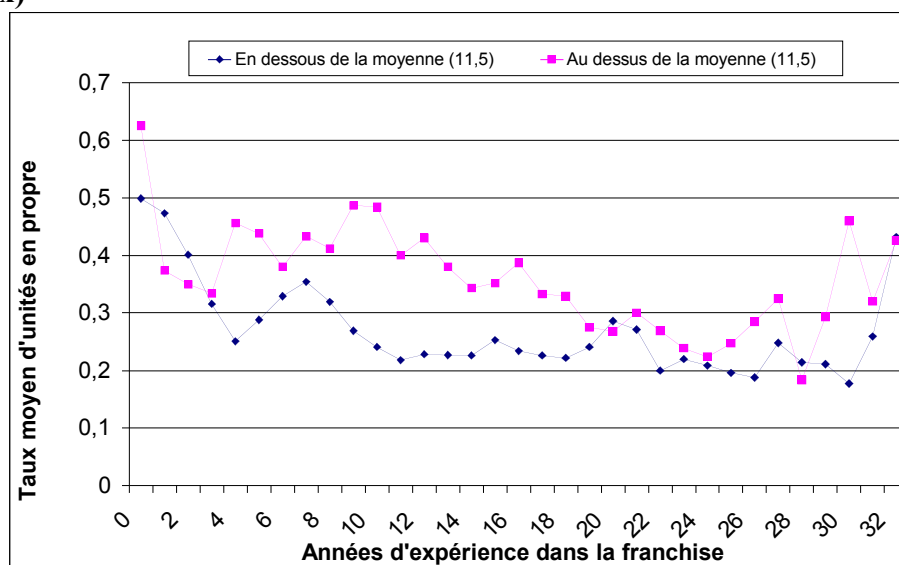
Figure 3.4 : Evolution du taux de mixité en fonction de l'expérience dans la franchise – comparaison selon la taille du réseau



La part de succursales semble très proche pour les deux échantillons, tout comme l'évolution de cette part en fonction de l'expérience dans l'ancienneté dans la franchise. La taille ne paraît pas jouer sur la mixité vers laquelle les réseaux tendent.

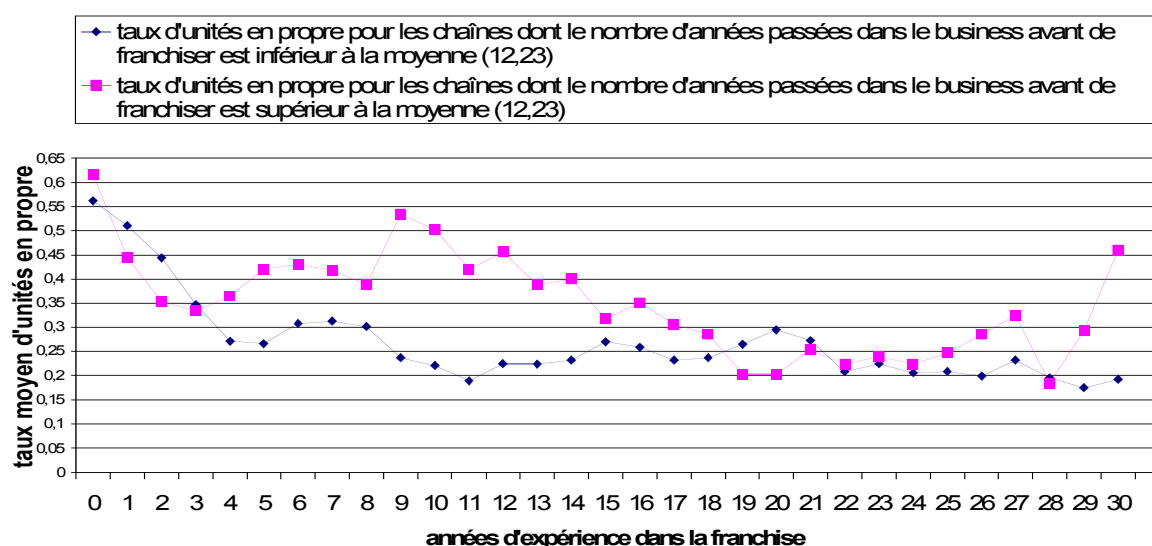
La figure 3.6 présente l'évolution de la mixité en distinguant les réseaux selon leur ancienneté avant de recourir à la franchise. L'échantillon est séparé en deux avec les réseaux à forte ancienneté avant franchise (supérieure à 12 années ce qui correspond à l'ancienneté moyenne avant franchise dans l'échantillon) et les réseaux à faible ancienneté (moins de 11 années).

Figure 3.5 : Evolution du taux de mixité en fonction de l'expérience dans la franchise, comparaison selon l'ancienneté dans le secteur d'activité avant de franchiser (ensemble des réseaux)



L'expérience passée avant de franchiser semble avoir un impact sur la mixité du réseau. Les réseaux ayant une expérience élevée avant de franchiser ont un taux de mixité en moyenne supérieure à celui des réseaux ayant une faible expérience avant de franchiser. C'est très net pour une ancienneté dans la franchise comprise entre 4 et 21 ans. A partir de 22 ans, les écarts entre les évolutions respectives des deux groupes de réseaux sont moins prononcés. Ce résultat reste vrai si l'on se concentre sur les unités de nationalité française.

Figure 3.6 : Evolution du taux de mixité en fonction de l'expérience dans la franchise, comparaison selon l'ancienneté dans le secteur d'activité avant de franchiser (réseaux français exclusivement)



PROPOSITION 3 : Le taux de mixité tend à être plus élevé dans les réseaux ayant une ancienneté importante avant franchise.

3.2.2 Mixité des réseaux et spécificités sectorielles

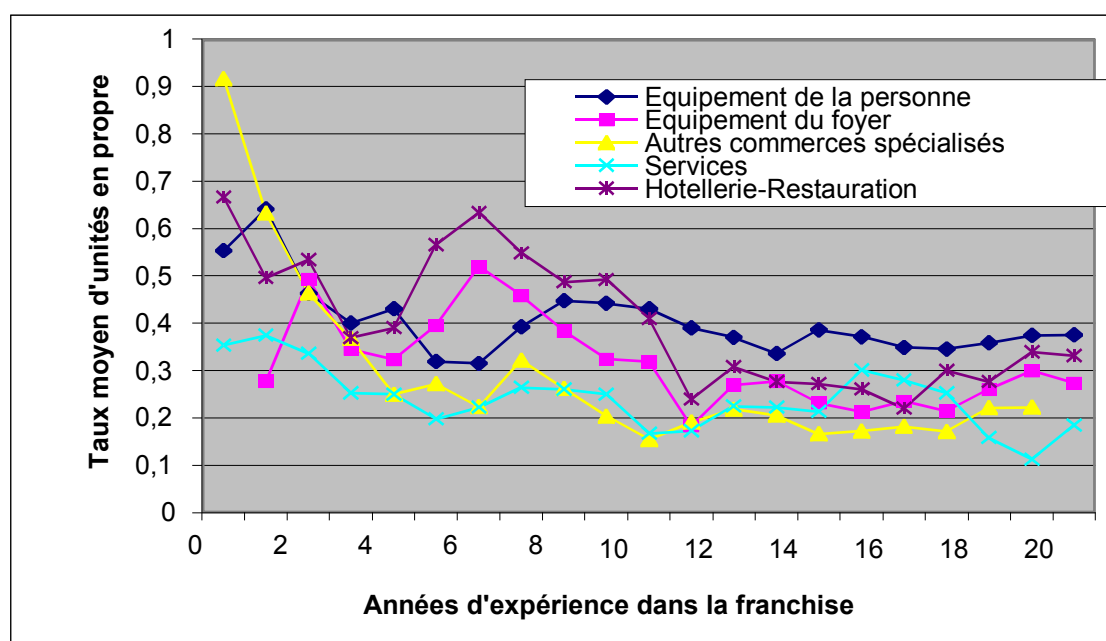
Nous étudions maintenant le taux de mixité des réseaux en fonction du secteur d'activité. L'objectif est d'étudier d'éventuelles différences sectorielles dans l'évolution de la mixité des réseaux.

Tableau 3.10 : Les secteurs d'activité représentés dans l'échantillon sur la période 1994-2001

	Nombre de Franchiseurs	Pourcentage
Alimentaire spécialisé	256	7,75%
Alimentaire non spécialisé	114	3,45%
Equiperment de la personne	713	21,60%
Equiperment du foyer	411	12,45%
Autres commerces spécialisés	384	11,63%
Services	920	27,87%
Hotellerie-Restauration	392	11,87%
Batiment	110	3,38%

Le tableau 3.10 décrit la part de chaque secteur dans l'ensemble de l'échantillon (3300 observations entre 1994 et 2001). Le secteur des services est le plus important puisqu'il représente 27,87% de l'échantillon alors que le secteur le moins important est celui du bâtiment (3,38% du total des franchiseurs).

Figure 3.7 : taux de mixité en fonction de l'expérience dans la franchise, comparaison selon le secteur d'activité

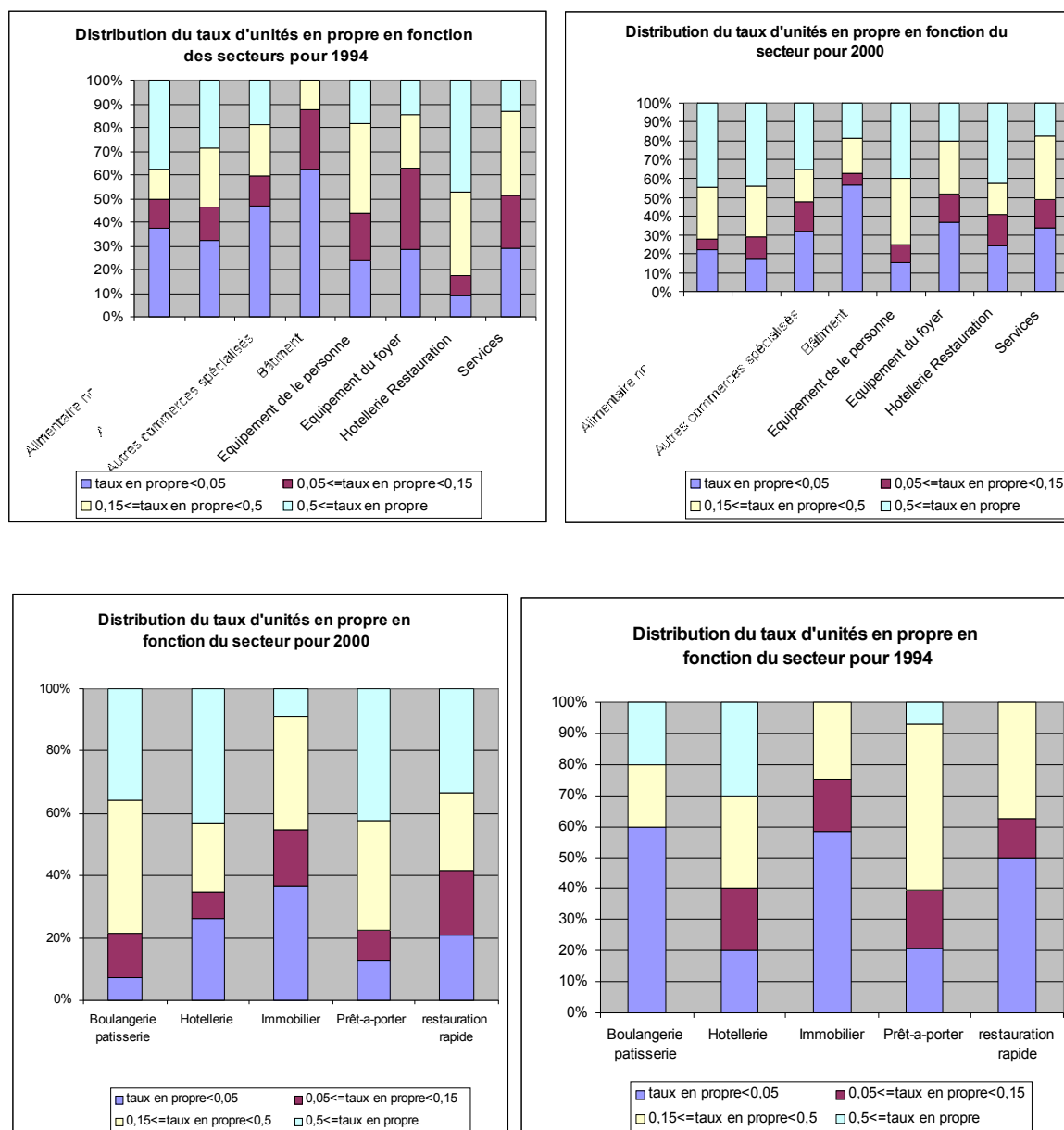


Des différences significatives apparaissent sur les taux de mixité selon les secteurs d'activité. Ainsi, le secteur de l'équipement de la personne (chaussures, prêt-à-porter, optique, ...) a un taux moyen de succursales, autour de 35%, bien supérieur au secteur des services (salons de coiffure, déménagements, immobilier,...) qui, lui, est d'environ 20%, et ce, quel que soit le nombre d'années d'expérience dans la franchise. De même, le secteur de l'hôtellerie restauration a un taux de succursales plus élevé que celui du secteur de l'équipement du foyer (meubles, décoration, électroménager, ...). Le **taux de mixité "optimal"** (ou "**cible**") pour les

réseaux semble donc **varier selon le secteur d'activité**. Néanmoins, au-delà de ces différences de cible, **l'évolution des taux de mixité est relativement similaire** : la part d'unités en propre diminue dans les premières années de franchise avant de se stabiliser, quel que soit le secteur considéré.

La figure 3.9 confirme l'importance des secteurs d'activité dans les choix « organisationnels » des franchiseurs : on constate bien des différences dans la distribution des taux de mixité selon le secteur d'activité.

Figure 3.8 : Distribution du taux de mixité en fonction du secteur d'activité (pour les années 1994 et 2001)

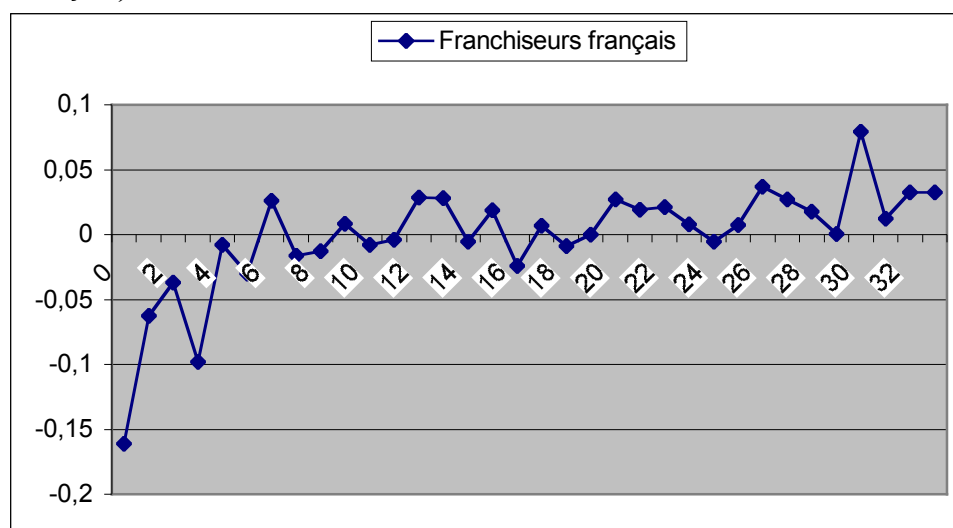


PROPOSITION 4 : Les franchiseurs tiennent compte du secteur d'activités dans les choix de l'organisation statutaire de leurs réseaux.

3.2.3 La mixité : une cible à atteindre ?

Les résultats précédents suggèrent une relative stabilité de la mixité après quelques années d'ancienneté dans la franchise. Nous nous intéressons à la manière dont cette stabilité est obtenue, puis entretenue par les franchiseurs. La figure 3.10 présente l'évolution de la variation du taux de mixité pour les franchiseurs français.

Figure 3.9 : Variation du taux en propre en fonction de l'expérience dans la franchise (réseaux français)



La figure 3.10 décrit la variation du taux en propre d'une année sur l'autre, pour un niveau d'expérience dans la franchise donné. Comparé au graphique 2, ce graphique nous donne une information différente. Pour tous les réseaux d'une ancienneté t , ce graphique nous donne la variation du taux en propre entre une l'année x au cours de laquelle le réseau a une ancienneté t et l'année $(x-1)$. On ne se contente plus ici de faire une moyenne des taux en propre pour tous les réseaux d'une ancienneté t , qu'ils appartiennent à l'échantillon ou non lorsque leur ancienneté dans la franchise était $(t-1)$.

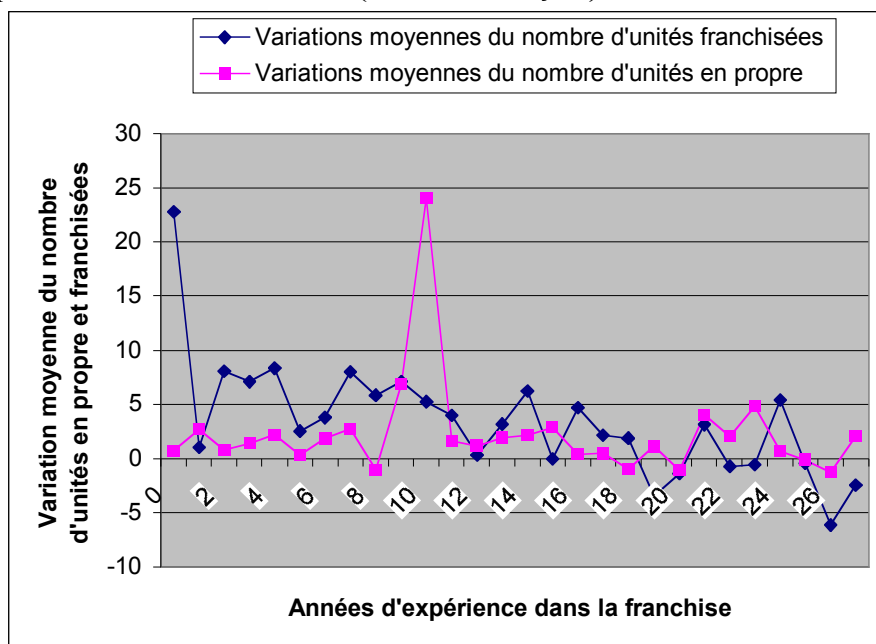
Nous remarquons que la proportion de magasins en propre décroît d'environ 10% au cours des huit premières années d'expérience. Ainsi, les franchiseurs développent dans les premières années leur réseau par une ouverture plus intensive d'unités franchisées que d'unités en propre, entraînant une baisse importante du taux de succursales. Puis ce taux se stabilise autour de zéro à partir de la huitième année, même s'il continue de fluctuer légèrement, plutôt avec des variations de taux en propre positives après 20 ans d'expérience dans la franchise.

Ces légers ajustements du taux de mixité à la hausse et à la baisse peuvent-ils être interprétés comme le signe d'une politique active des franchiseurs pour maintenir leur cible organisationnelle ? Plus généralement, la stabilité observée relève-t-elle véritablement d'une stratégie délibérée ?

En effet, la stabilité observée après quelques années d'ancienneté dans la franchise peut correspondre simplement à une stabilité passive, résultant d'une stagnation du réseau : en l'absence d'ouvertures de nouvelles unités de vente, il est logique que le taux de mixité du réseau demeure stable. La figure 3.11 permet d'éclairer cette question. Elle présente l'évolu-

tion des variations du nombre d'unités franchisées et du nombre d'unités en propre en fonction de l'expérience dans la franchise.

Figure 3.10 : Variation des nombres d'unités en propre et d'unités franchisées en fonction de l'expérience dans la franchise (réseaux français)



La figure 3.11 montre que pour les premières années dans la franchise (en particulier les huit premières années) les franchiseurs ont systématiquement tendance à ouvrir plus de magasins franchisés que d'unités en propre. Ce résultat est cohérent avec les résultats précédents : durant les premières années de constitution des réseaux, les franchiseurs cherchent à réduire leur taux de mixité, ce qui les incite à ouvrir en priorité des unités franchisées. Après quelques années dans la franchise, les variations annuelles de magasins (franchisés ou en propre) sont de faible ampleur, mais sont loin d'être nulles. Cela suggère que la stabilité du taux de mixité des réseaux s'explique en partie par une faible croissance de la taille des réseaux, mais aussi par une politique active d'ajustements du réseau.

PROPOSITION 5 : Les franchiseurs maintiennent de façon active la stabilité de l'organisation statutaire de leurs réseaux, même après plusieurs années d'ancienneté dans la franchise.

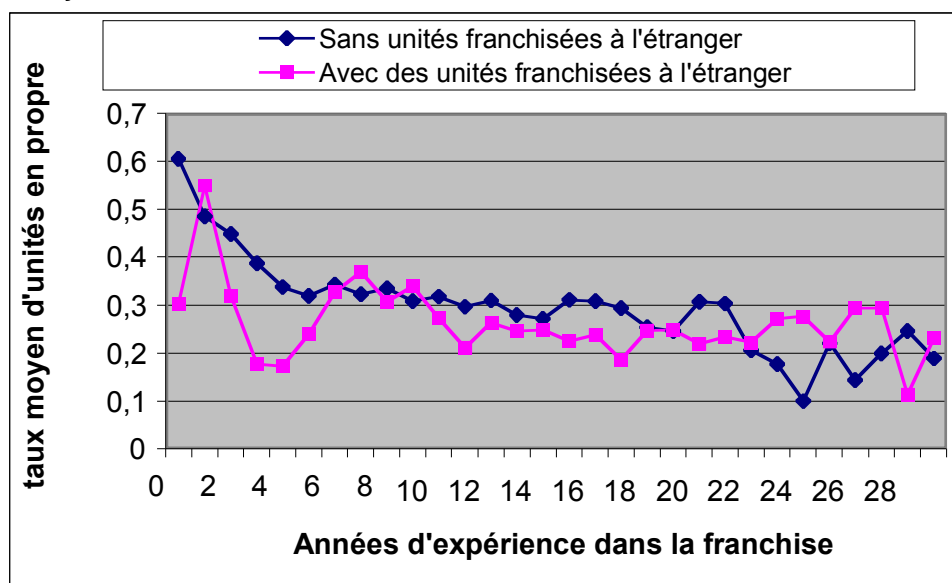
3.2.4 Mixité et internationalisation des réseaux

Nous nous intéressons ici à l'évolution du taux de mixité en fonction de l'internationalisation des réseaux français. La politique de mixité est-elle différente selon le nombre de magasins à l'étranger ? Pour répondre à cette question, nous nous limitons aux réseaux de nationalité française.

On observe sur la figure 3.12 que les franchiseurs nationaux présents à l'étranger ont un taux de mixité significativement inférieur à celui des franchiseurs opérant uniquement sur le marché national dans les premières années de franchise. A partir de 8 ans d'expérience dans la franchise, les taux de mixité pour les deux populations se rapprochent sensiblement pour évo-

luer de manière similaire. Les taux recommencent à diverger pour une forte expérience dans la franchise.

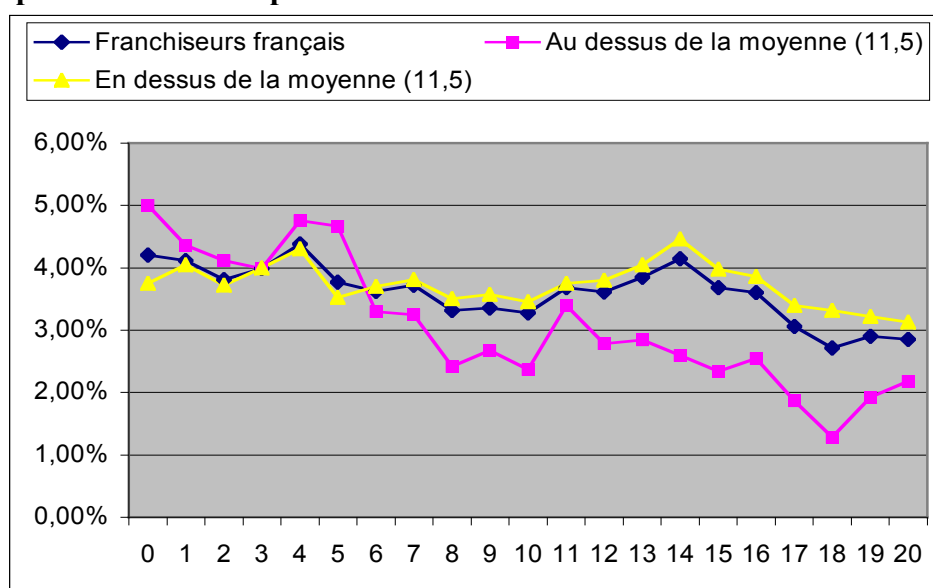
Figure 3.11 : Evolution du taux de mixité en fonction de l'internationalisation des franchiseurs français



3.2.5 Mixité et taux de redevance

Les franchiseurs ont comme variables décisionnelles, non seulement le taux de mixité ou l'organisation statutaire de leur réseau, mais aussi les droits d'entrée et les taux annuels de redevance payés par les franchisés. La figure 3.13 présente l'évolution des taux de redevances moyen des réseaux en fonction de l'expérience dans la franchise, en distinguant les réseaux ayant une faible ancienneté avant franchise et ceux ayant une forte ancienneté avant franchise.

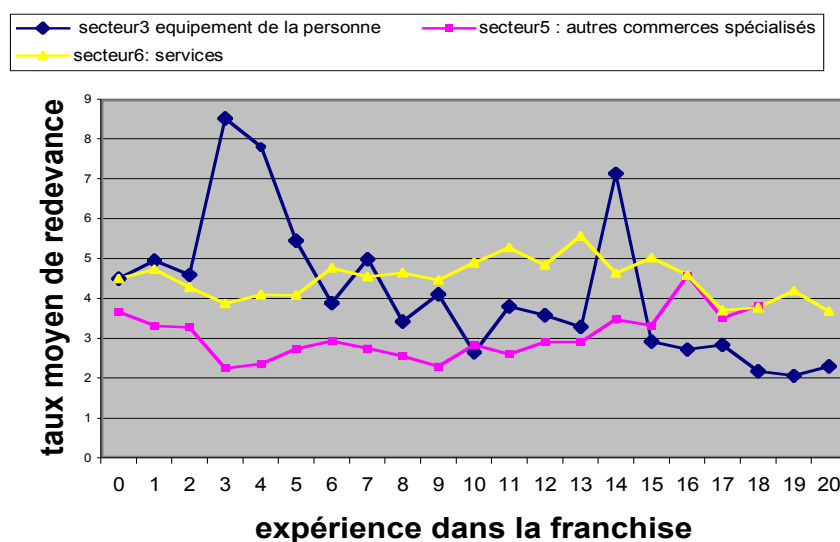
Figure 3.12 : Evolution du taux de redevance en fonction de l'expérience dans la franchise, comparaison selon l'expérience avant de franchiser



Nous constatons que, pour l'ensemble des réseaux nationaux, le taux de royalties a tendance en moyenne à décroître en fonction de l'expérience dans la franchise. Le taux de redevances est de 4% lors des cinq premières années de franchise et il n'est plus que de 2,8% au bout de la vingtième année d'expérience dans la franchise. Nous constatons aussi une quasi-similitude entre le taux de redevances pour l'ensemble des réseaux nationaux et pour les réseaux dont l'expérience avant la franchise est en dessous de la moyenne. Par contre, les taux de redevances pour les réseaux ayant une expérience avant la franchise au-dessus de la moyenne sont significativement inférieurs à partir de 6 ans d'ancienneté dans la franchise. Pour un niveau d'expérience inférieur à 6 ans, les taux de redevances sont très similaires.

La figure 3.14 reproduit la même analyse en distinguant les réseaux selon leur secteur d'activité. Le graphique ne présente les résultats que pour les trois plus importants secteurs d'activité de l'échantillon (services, équipements de la personne, autres commerces spécialisés).

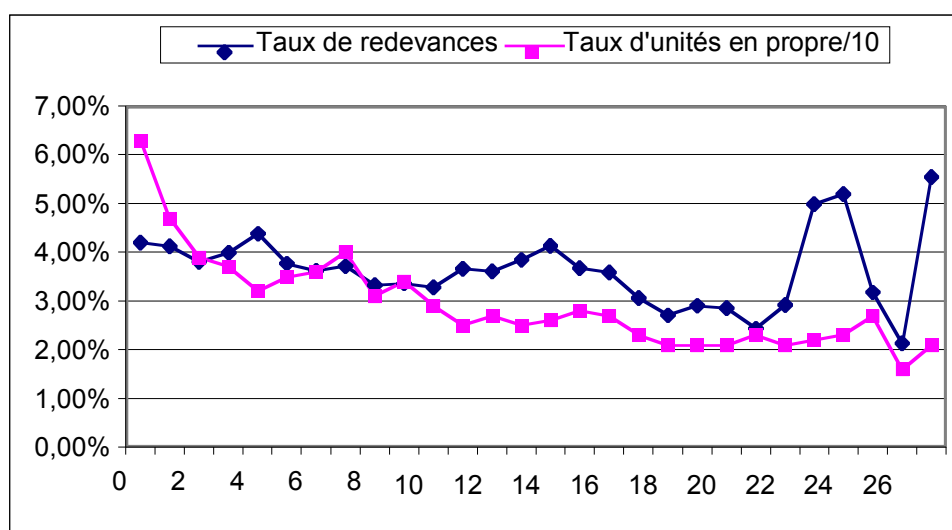
Figure 3.13 : Evolution du taux de redevance en fonction de l'expérience dans la franchise, comparaison selon le secteur d'activité



D'une part, le niveau des redevances diffère selon le secteur. D'autre part, les variations des taux de redevances en fonction de l'expérience dans la franchise présentent des différences significatives selon les secteurs d'activité. Ainsi, l'évolution du taux de redevances dans les secteurs des "services" et "autres commerces spécialisés" sont relativement similaires (avec toutefois un niveau de redevances différent) alors que l'évolution dans le secteur "équipement de la personne" est beaucoup plus erratique (avec en particulier deux périodes rapides de croissance / décroissance – entre la deuxième et la sixième année, puis entre la treizième et la quinzième année).

La figure 3.15 compare l'évolution des taux moyens de redevances et de mixité des réseaux en fonction de l'expérience dans la franchise. Le taux d'unités en propre a été divisé par dix de manière à pouvoir le rendre comparable sur une même échelle au taux de redevances.

Figure 3.14 : Evolution du taux de redevance et du taux de mixité en fonction de l'expérience dans la franchise



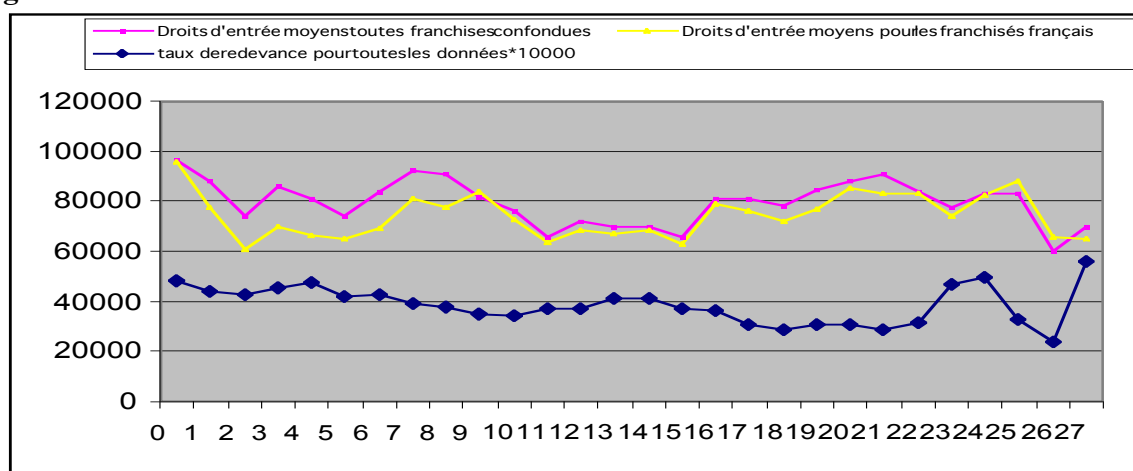
La comparaison des deux courbes indique un certain parallélisme dans l'évolution des deux taux. Ces deux variables stratégiques ne seraient donc pas des substituts stratégiques, mais plutôt des compléments stratégiques : la diminution du taux de mixité s'accompagne d'une baisse et non d'une hausse du taux de redevance. Toutefois, la baisse du taux de redevances en fonction de l'expérience dans la franchise n'est pas aussi nette que celle du taux d'unités en propre. De plus, l'amplitude des variations est plus importante pour l'évolution du taux de redevances, en particulier, pour une expérience dans la franchise importante.

PROPOSITION 6 : Le choix du taux de mixité ou de l'organisation statutaire est complémentaire du choix des taux de redevance.

3.2.6 Mixité et droits d'entrée

Nous analysons ici l'évolution des droits d'entrée (frais de redevances fixes normalement payés une seule fois au début de la relation par les franchisés). La figure 3.16 présente l'évolution des taux de redevances et des droits d'entrée pour les différents réseaux de l'échantillon. Le taux de redevance a été multiplié par 1000 de manière à l'inclure sur une même échelle que les droits d'entrée.

Figure 3.15 : évolution du taux de redevance et de la redevance fixe



Nous constatons d'une part que les taux de redevance pour les réseaux français et pour tous les réseaux de l'échantillon présentent des évolutions très similaires en terme de successions de croissance / décroissance et de niveau, d'autre part, que taux de redevance et redevances fixes ont aussi des évolutions similaires. Ce dernier résultat est intéressant car il contredit une des prédictions du modèle Principal-Agent simple (avec aléa moral uniquement sur l'effort du franchisé) selon laquelle il existe une relation négative entre taux de redevance et redevances fixes (Lafontaine, 1992). L'évolution de ces deux grandeurs dans le graphique précédent ne semble pas indiquer de relation négative entre elles.

Ces premiers résultats nous ont permis de confirmer la pertinence de la problématique, des questions de recherche et des hypothèses que nous allons à présent développer dans la seconde partie de ce rapport à travers une démarche de modélisation.

2^{ème} partie

Un modèle d'optimisation de la pluralité statutaire des réseaux de points de vente

« Il n'y a pas de modèle pour qui cherche ce qu'il n'a jamais vu ». Notre premier contact avec le monde de la franchise, effectué lors du premier contrat nous a permis d'observer un certain nombre de phénomènes et de prendre la mesure de certaines variables. Nous espérons ainsi éviter l'écueil que signale Paul Eluard (1937).

Nous allons dans un premier temps concevoir un modèle à partir des variables mises en avant par la littérature et par la recherche réalisée lors du premier contrat. Nous ferons appel à des techniques économétriques parfois complexes mais nous nous efforcerons toujours de rester lisibles et de ne pas gêner le lecteur dans sa compréhension des processus de décision managériaux et stratégiques auxquels il est confronté.

« Modéliser, c'est spatialiser » pour reprendre la phrase de Thom (1977).

Nous tenterons d'y procéder dans un deuxième temps en explorant diverses pistes dans le but de clarifier la démarche de modélisation au niveau local. Nous verrons que, paradoxalement, la modélisation au niveau local reste bien plus difficile encore qu'au niveau global.

Le principal problème, mais ce n'est pas le seul, réside dans l'obtention de données fiables.

Chapitre 4 : Un modèle global d'optimisation du choix statutaire

L'objectif de ce chapitre est de modéliser les décisions des franchiseurs en matière de pluralité statutaire globale de leurs réseaux. Ces décisions se traduisent par le choix d'une proportion de succursales dans leur réseau de franchise, ou de franchises dans leur réseau succursaliste. Pour des raisons évidentes, nous opterons pour la première solution, à savoir la pluralité mesurée par le pourcentage de succursales dans les réseaux de franchise. Nous souhaitons rendre compte des motivations et des déterminants de ces choix statutaires au niveau global. Nous souhaitons montrer que ces choix ne sont pas arbitraires, mais sont largement guidés par des considérations « objectives », propres à l'entreprise et à son secteur d'activité.

Dans un premier temps, nous exposerons la démarche méthodologique qui nous a permis de construire le modèle d'optimisation du choix statutaire. Dans un deuxième temps, nous allons présenter les résultats d'un questionnaire réalisé dans le cadre de ce contrat. Dans un second temps, nous proposons un modèle explicatif des décisions d'organisations statutaires. Ce modèle fait appel à très large jeu de variables explicatives, dont les effets sont spécifiés. Enfin, dans un dernier temps, nous testons ce modèle explicatif et commentons les résultats « économétriques » obtenus. Les tests économétriques mobilisent à la fois des données issues du questionnaire réalisé dans le cadre de ce contrat et d'autre part des données des annuaires de la franchise de 1994 à 2001 (voir chapitre 3 de la première partie).

Section 4.1 : La démarche méthodologique de construction du modèle

Le modèle qui sera présenté dans les sections suivantes a fait l'objet d'une construction en deux temps dans la mesure où deux sources d'information ont été rassemblées (une base de données construite à partir des annuaires du commerce indépendant et un questionnaire envoyé aux réseaux français). Cela a permis, d'une part, une triangulation partielle concernant certaines informations de base, et d'autre part, une complémentarité entre des données quantitatives issues de la base de données et des données plus qualitatives obtenues par retour des questionnaires.

La conception du modèle d'optimisation de la pluralité des formes a suivi une démarche méthodologique en plusieurs phases très concrètes :

- saisie des données des annuaires de l'ACFCI
- mise au point d'un premier modèle économétrique de base dont les résultats ont été fournis dans le rapport intermédiaire n°1 et sont reproduits en annexe 4.
- conception d'un questionnaire destiné à compléter les variables issues des annuaires
- envoi de 363 questionnaires
- retour des questionnaires
- comptage des questionnaires
- relance et envoi de nouveaux questionnaires à des réseaux non inclus dans l'annuaire ACFCI 2001
- dépouillement des questionnaires
- saisie des questionnaires destinés à compléter les informations possédées sur les réseaux ayant répondu au questionnaire

- mise au point d'une série de modèles économétriques intégrant certaines des variables (significatives) issues de l'enquête
- mise au point d'un modèle économétrique à partir des proportions actuelles de succursales dans les réseaux de franchise français
- mise au point d'un modèle économétrique à partir des proportions idéales de franchisés (telles qu'exprimées par les franchiseurs concernés par la question)
- conception d'un modèle global d'aide à la décision en matière de choix statutaire des réseaux de points de vente

Nous examinerons donc successivement les deux (puisque la première sur l'élaboration de la base de données a été vue dans le chapitre 3) des trois grandes étapes de la démarche méthodologique dans lesquelles chacune des phases ci-dessus peut s'intégrer : 1) l'élaboration de la base de données (voir chapitre 3) ; 2) la rédaction du questionnaire ; 3) le choix de la catégorie de modèles qui nous permettra de construire le modèle d'optimisation de la pluralité des choix statutaires dans les réseaux d'unités de vente.

4.1.1 Le questionnaire sur la pluralité statutaire des réseaux de franchise

La base de données des Annuaire de l'ACFCI présente plusieurs défauts :

- Son contenu a (heureusement) évolué avec le temps ce qui signifie que des rubriques nouvelles, les futures variables du modèle, ont été introduites mais que bien sûr toutes les années n'en bénéficient pas. C'est pourquoi nous ne pourrions utiliser que les années 1994 à 2001
- Un certain nombre de variables managériales listées dans la section 1 du chapitre 1 ne sont pas présentes ni même approximées par d'autres variables.

Les variables présentes dans les annuaires de l'ACFCI sont (au maximum, c'est à dire pour les dernières années et encore lorsqu'elles sont renseignées) les suivantes (ACFCI, 2001) :

- nombre de personnes de l'assistance réseau
- date de création du réseau
- date de création de la société
- enseigne en phase de développement : oui/non
- nombre de franchisés en France
- nombre de franchisés à l'étranger
- nombre d'unités en propre
- ouvertures en France l'année précédente
- chiffre d'affaires global du réseau sous enseigne l'année précédente (en MF³)
- droit d'entrée
- redevance
- redevance pour publicité
- population minimale du magasin-type
- surface de vente (en m²) du magasin-type
- investissement (en MF) hors achat magasin
- chiffre d'affaires prévisionnel (en MF)
- apport personnel (en MF)

Ces données permettent de déterminer d'autres variables telles que la taille du réseau ou le taux de croissance qui sont désignées par certains auteurs comme explicatives du comporte-

³ Les annuaires fournissant des données en francs et non en euros puisque antérieurs à 2000, nous avons maintenu cette base monétaire.

ment des responsables de réseaux mixtes vis-à-vis de la théorie de l'agence (Oxenfeldt et Kelly, 1968-69 ; Hunt, 1973 ; Brickley et Dark, 1987 ; Martin, 1988 ; Kaufmann et Rangan, 1990 ; Shane, 1996a). C'est le cas aussi de la dispersion géographique, ou couverture territoriale, qui peut être mesurée très simplement par le nombre de zones (Etats aux Etats-Unis ou départements en France) dans lesquelles le réseau est présent, ou de manière plus sophistiquée par l'entropie relative (Cliquet, 1998a ; 2000a). Mais, pour cette dernière variable, l'annuaire ACFCI ne fournit pas les données idoines.

Comme indiqué section 1, chapitre 1 de ce rapport, les données fournies par l'annuaire sont insuffisantes :

- **l'environnement** :
 - juridique
 - économique
 - humain
 - concurrentiel
- **le temps** :
 - étape du cycle de vie du secteur
 - étape du cycle de vie du réseau
 - durée de rentabilisation des capitaux investis (+ spécificité des actifs)
 - vitesse d'implantation / facilité d'imitation du concept
 - métier(s) de base : propre à chaque secteur
- **le marketing** :
 - rigidité du concept : oui/non
 - positionnement et repositionnement de l'enseigne
 - présence de services : oui/non
- **la stratégie** :
 - position du réseau sur le marché
- **l'espace** :
 - couverture territoriale du réseau
 - qualité des localisations d'unités
- **le management** :
 - capacité à maîtriser le concept
 - volonté d'innover en matière de concept et d'organisation de manière centralisée
 - capacité d'innover en matière de concept et d'organisation de manière décentralisée (= en relation avec les franchisés)
 - capacité de stimuler le réseau
- **la mentalité du dirigeant-entrepreneur** (qui s'exprime par la préférence statutaire : franchise, succursalisme ou mixité) :
 - volonté de s'engager vis-à-vis des franchisés
 - volonté de maîtriser l'information sur les marchés
 - volonté (ou capacité) de gérer la pluralité statutaire
 - qualité de leader du dirigeant du réseau (donnée à obtenir autrement que par questionnaire, donc difficile à intégrer car cela demanderait des contacts indirects concernant la personnalité des dirigeants de réseau qui sont plus d'une centaine !)

Un questionnaire a donc été élaboré concernant le modèle global. Il est composé de 29 questions (voir annexe 4).

Le premier retour s'est soldé par le dépouillement de 80 questionnaires pour la plupart non membres de la FFF. Mais 70 membres de la FFF sur 106 contactés n'ayant pas encore répondu, une relance a été organisée. En tout, 101 réseaux ont rempli un questionnaire exploitable. Nous regrettons qu'à peine la moitié des franchiseurs de la FFF aient répondu à ce questionnaire. Nous retrouverons malheureusement ce même problème lors des entretiens destinés à la conception du modèle exploratoire de choix statutaire local.

La structure du modèle à utiliser est classique dans sa forme générale mais nécessite une adaptation particulière étant donné la nature de la variable dépendante : la proportion de succursales dans les réseaux de franchise.

4.1.2 Les techniques de modélisation

L'élaboration d'un modèle global de décision implique que l'on parvienne à isoler les variables déterminantes dans le choix du taux de succursales et que l'on évalue leur poids et leur rôle précis dans la décision finale du franchiseur. Pour mener à bien ce travail, nous devons recourir à des techniques économétriques.

Différentes techniques économétriques peuvent être mobilisées pour répondre à notre problématique de recherche. Cette problématique consiste à expliquer une décision structurelle en matière de pluralité des formes organisationnelles. Plus précisément, la proportion de succursales dans un réseau de franchise sera notre variable à expliquer qu'on appelle aussi variable dépendante dans les modèles économétriques.

Le modèle économétrique prendra la forme suivante :

$$Y = f(X_i)$$

Où Y est la variable dépendante ou à expliquer du modèle, en l'occurrence la proportion de succursales, qui peut prendre des valeurs continues entre 0 et 1 et où les X_i sont les variables explicatives de Y. Les variables X_i sont en fait composées de toutes les données situées soit dans la base de données, soit dans les réponses au questionnaire.

Il existe deux principales catégories de modèles économétriques pour expliquer des décisions stratégiques :

- les modèles de choix discrets (PROBIT, LOGIT)
- les modèles de choix continus (MCO, TOBIT)

Les modèles de type probit ou logit permettent de représenter le processus de choix d'un échantillon d'individus face à une décision entre un nombre fini d'alternatives (choix discret) de type oui/non. En d'autres termes, adaptés à notre problématique de décision, il s'agirait d'une décision de type franchise/succursalisme. Cette décision pourrait s'appliquer à une problématique locale (choix du statut pour une unité nouvellement implantée) ou à une problématique globale (choix entre un réseau purement succursaliste et un réseau mixte). Dans un modèle probit, la probabilité de répondre 0 ou 1 (franchise ou succursalisme) face à un stimulus quelconque (le choix du statut d'un réseau) est donnée par une fonction de densité normale (Pras et Tarondeau, 1981). Dans un modèle logit, la fonction de densité est une fonction logistique. On se rend compte immédiatement que ce type de modèles ne convient pas pour expliquer le choix du taux de succursales, qui est une variable continue, ayant un nombre d'alternatives indéfinis.

Plusieurs modèles peuvent s'appliquer aux choix continus. Une régression de type MCO (moindre carré ordinaire) est la méthode la plus courante et la plus standard pour expliquer le taux de succursales dans un réseau de franchise. Toutefois, le modèle TOBIT peut être préférable à un modèle MCO lorsque la variable dépendante prend des valeurs comprises dans un intervalle borné soit à gauche, soit à droite, soit des deux côtés. C'est bien le cas du taux de succursales qui ne peut prendre que des valeurs comprises entre 0 et 1. Nous privilégierons donc des modèles TOBIT pour l'analyse du choix du taux de succursales.

Dans la section suivante, nous allons décrire les résultats de l'enquête sur la pluralité des choix statutaires, réalisée début 2002.

Section 4.2 : Présentation des résultats de l'enquête « Pluralité des choix statutaires »

Nous avons adressé près de 500 questionnaires aux franchiseurs, présents dans l'annuaire de la franchise en 2001. Une centaine ont répondu, soit un taux de réponse de 20%, assurant une bonne représentativité des franchiseurs français. La taille moyenne de ces réseaux est de 134 unités, avec une proportion de succursales de 32%. La répartition des réseaux selon leur secteur d'activité est la suivante :

Tableau 4.1 : répartition des réseaux par secteur d'activité

	en %
Alimentaire spécialisé	8.5
Alimentaire non spécialisé	5
Equiperment de la personne	14.5
Equiperment du foyer	7
Autres commerces spécialisés	9.5
Services	34.5
Hôtellerie-Restauration	18
Bâtiment	3

Une analyse à plat des réponses fait apparaître les résultats suivants qui seront présentés selon quatre points essentiels :

- l'organisation du réseau
- le concept commercial et son positionnement
- l'environnement du marché
- le développement du réseau

4.2.1 Organisation du réseau

La majorité des franchiseurs reconnaissent des avantages à la mixité de leur réseau (en termes d'information, d'innovation et de stimulation commerciale) et ont une idée assez précise de l'organisation idéale de leur réseau, et de la manière d'y parvenir :

- 78 % des franchiseurs estiment que l'évolution de la proportion d'unités en propre depuis la création de leur réseau a bien été celle qui était souhaitée.
- 81% ont une idée précise de la proportion idéale d'unités en propre. En moyenne, cette proportion idéale serait de 36%. Cette part est assez proche de celle que l'on observe actuellement dans ces réseaux de franchise (autour de 32%). Les franchiseurs auraient donc un taux de succursales légèrement inférieurs au taux jugé optimal, ce

qui devrait les conduire logiquement à ouvrir des unités en propre ou à transformer des unités franchisés en succursales.

- 77% des franchiseurs affirment que la stimulation commerciale de leurs réseaux est assuré par la mixité du réseau (à la fois par les franchisés et les unités en propre).
- Les franchiseurs manifestent leur volonté de s'engager vis-à-vis de leurs franchisés essentiellement par leur présence personnelle ou celle de leurs représentants sur le terrain (86%) et par leurs unités en propre (44%). Il est à noter qu'un taux de redevance élevé n'est jamais perçu comme une forme d'engagement auprès des franchisés.
- Les franchiseurs obtiennent de l'information sur leurs marchés autant par leurs unités en propre (69%), que par leurs franchisés (63%), suivie par les études de marché (45%).
- Enfin, l'innovation provient autant des services internes et des unités en propre du franchiseur (62%), que de ses franchisés (60%). Nous en déduisons que pour plus de 20 % des franchiseurs, la mixité est une condition essentielle à l'innovation, l'innovation venant autant des franchisés que des services internes.

Par ailleurs, la quasi totalité des réseaux laissent la possibilité à leurs franchisés de détenir plusieurs unités. Cette opportunité est en fait exploitée par $\frac{3}{4}$ des franchiseurs. Dans ces réseaux, la part de franchisés détenant plusieurs unités est même significative (23 % en moyenne). De plus 43 % des réseaux pratiquent la masterfranchise.

4.2.2 Concept commercial et positionnement

Une majorité des franchiseurs ont une appréciation positive de leur concept et de leur positionnement :

- seulement 9 % des franchiseurs estiment être positionnés en bas de gamme (ou gamme économique), les autres se partageant équitablement entre haut de gamme (46%) et milieu de gamme (48%)
- 45% des franchiseurs estiment être leaders sur leur marché, 38% challengers. Enfin, 20% estiment être ni leaders, ni challengers, mais sur une niche.
- Seulement 37% des franchiseurs interrogés considèrent que leur concept est plutôt rigide, la majorité pensant qu'il est plutôt flexible
- 81% des franchiseurs estiment bien maîtriser l'application de leur concept.
- 65% des franchiseurs ont déjà modifié leur concept depuis le lancement de leur réseau
- Enfin, seulement 34 % des franchiseurs pensent que leur concept est plutôt facile à imiter

4.2.3 Environnement et concurrence

Les franchiseurs semblent plus contraints dans leurs stratégies par la concurrence que par les réglementations :

- Les franchiseurs estiment faire face à une réelle concurrence (très intense dans 33% des cas, intense dans 50% des cas et limitée dans 19% des cas). Cette concurrence n'est jamais très limitée
- Leur principal concurrent est dans 80% des cas un réseau de franchise.
- Seulement 28% des franchiseurs estiment être contraints par une réglementation (sur les prix, sur la législation du travail, les diplômes requis, la sécurité,...)

4.2.4 Développement du réseau

Les franchiseurs sont assez confiants dans l'avenir de leur réseau, même si une mauvaise conjoncture pourrait perturber ou contraindre fortement leur développement :

- 86% des franchiseurs affirment que leurs unités propres ou celles de leurs franchisés sont faciles à revendre
- Aucun franchiseur ne juge être en phase de saturation, 66% s'estimant en phase de développement, 8% en phase de lancement et 30% en phase de maturité,
- 70% des franchiseurs estiment que le développement idéal doit se faire ni trop rapidement, ni trop lentement (à son rythme),
- Les franchiseurs affirment qu'une bonne conjoncture les incite fortement à augmenter le nombre d'unités franchisés (73%) et dans une moindre mesure le nombre de succursales (47%) ; de plus, cette bonne conjoncture facilite le recrutement des franchisés (70%)
- A l'inverse, une mauvaise conjoncture conduit à une politique plus partagée, 21% des franchiseurs étant incités à cesser toute implantation, 40% à augmenter le nombre d'unités franchisés et 35% à augmenter le nombre de succursales ; de plus, ils considèrent qu'une mauvaise conjoncture ne facilite pas le recrutement des franchisés et des managers (28%) ou entraîne des situations variables (53%).

En annexe de ce chapitre, nous proposons une série de graphiques qui viennent compléter cette analyse à plat. Dans la section suivante, nous développons le modèle explicatif des choix statutaires du franchiseur, en le reliant aux informations fournies par notre questionnaire.

Section 4.3 : Un modèle explicatif de la mixité des réseaux de franchise

Le mode d'organisation d'un réseau de franchise et en particulier la proportion de succursales dans ce réseau sont étroitement liés aux autres choix « stratégiques » du franchiseur et en premier lieu aux modalités des contrats de franchise. Parmi les modalités contractuelles, les clauses monétaires (taux de redevance, droit d'entrée), sont centrales dans la stratégie des franchiseurs. Le taux de redevance et le droit d'entrée présentent l'avantage de procurer au franchiseur décideur des outils de décision a priori simples et qu'il est parfaitement à même de maîtriser. Mais, ces outils ne peuvent être utilisés indépendamment de leur contexte, du stade de développement du réseau ou de la nature du concept. Le franchiseur doit donc avoir à l'esprit que toute modification des clauses monétaires aura des conséquences sur l'organisation du réseau et notamment sur la proportion de succursales.

Précisément, l'objet de cette section est d'explicitier les liens entre le choix du taux de redevance et le choix de la proportion d'unités en propre dans le réseau. Nous soutenons qu'il existe une complémentarité « stratégique » entre ces deux catégories d'instruments : un taux de redevance élevé devrait entraîner un taux de succursales élevé et vice versa. Pour expliquer cette corrélation positive, on peut avancer l'idée que le taux de redevance est un moyen de sélectionner efficacement les franchisés les plus talentueux. Un taux de redevance élevé permettrait ainsi de surmonter les problèmes de *sélection adverse* auquel le franchisé est confronté, n'observant que partiellement les compétences des candidats à la franchise. La sélection adverse est un problème bien connu dans les théories de la firme. Ce problème survient dans une relation de marché lorsque l'un des contractants observe imparfaitement soit la qualité des produits offerts par l'autre contractant ou soit la qualité même de l'autre contractant. Faute de pouvoir distinguer la bonne qualité de la mauvaise qualité, les acteurs sur le marché n'accepteront pas de payer la bonne qualité ; on parle alors de sélection adverse car la mauvaise qualité va chasser du marché la bonne qualité. Dans les contrats de franchise, les franchiseurs peuvent limiter la sélection adverse et réussir à recruter les meilleurs candidats en jouant sur le taux de redevance. Un modèle construit à partir d'un cadre théorique simplifié permet de s'en convaincre facilement.

4.3.1 Modèle de sélection des franchisés

Considérons un réseau de distribution qui s'ouvre à la franchise et supposons que le chiffre d'affaires attendu d'un magasin en franchise soit positivement influencé par le talent du franchisé. De plus, posons l'hypothèse que les candidats à la franchise sont caractérisés par des talents différents. Les talents ou compétences, notés θ , sont distribués sur l'intervalle $[\underline{\theta}, \bar{\theta}]$, où $\underline{\theta}$ est le talent minimum et $\bar{\theta}$ le talent maximum des candidats. Un franchisé talentueux (θ élevé) est censé réaliser plus de ventes qu'un franchisé moins talentueux (θ faible).

De plus, nous considérons que le chiffre d'affaires attendu d'un magasin dépend positivement de la valeur et de la réputation du réseau (de la qualité du concept). La valeur du concept commercial est mesurée par la variable X . On peut donc définir $V(\theta, X)$ comme le chiffre d'affaires d'un magasin, appartenant à un réseau de valeur X et géré par un franchisé de talent θ . V est donc une fonction croissante de θ et de X . On définit aussi C comme le coût pour un franchisé de gérer un magasin ; ce coût correspond aux frais d'exploitation (frais de personnel, taxe, ...). Enfin, $\underline{V}$ est le revenu de réserve du candidat franchisé, c'est à dire le revenu garanti qu'il peut obtenir en investissant ses capitaux dans une autre activité. Nous supposons que ce revenu de réserve est le même pour tous les candidats et qu'il ne dépend pas de leurs compétences (par exemple, ce revenu de réserve peut correspondre au rendement de placements financiers).

Sous quelles conditions, un candidat à la franchise de talent θ se présentera-t-il dans un réseau de valeur X ? Cette décision dépendra en fait des redevances réclamées par le franchiseur. Dans la suite du modèle, nous négligerons les droits d'entrée fixe, pour nous concentrer sur les redevances proportionnelles au chiffre d'affaires. Si α est le taux de redevance fixé par le franchiseur, alors un franchisé de talent θ acceptera d'intégrer ce réseau si et seulement si :

$$(1 - \alpha)V(\theta, X) - C \geq \underline{V}$$

Soit $\tilde{\theta}$ le talent du franchisé indifférent entre rejoindre le réseau et ne pas rejoindre ce réseau. $\tilde{\theta}$ est défini par :

$$(1 - \alpha)V(\tilde{\theta}, X) - C = \underline{V}$$

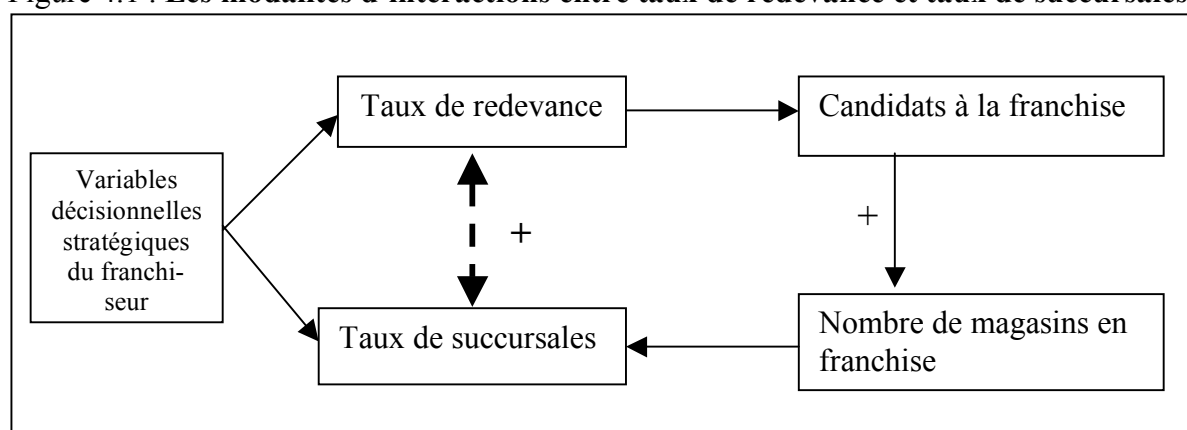
Le terme de gauche représente le revenu net attendu d'un franchisé de talent $\tilde{\theta}$ qui intégrerait le réseau et qui devrait donc acquitter une redevance $\alpha V(\tilde{\theta}, X)$. Le terme de droite représente son revenu de réserve. Tous les candidats à la franchise ayant un talent $\theta \geq \tilde{\theta}$ auraient intérêt à rejoindre le réseau en question, alors que les candidats ayant un talent $\theta < \tilde{\theta}$ auraient intérêt à refuser d'intégrer le réseau.

L'hypothèse centrale du modèle est que le franchiseur observe imparfaitement le talent des candidats à la franchise. Il ne sait pas lorsqu'il recrute un nouveau franchisé s'il est face à un franchisé talentueux ou à un franchisé peu compétent. Or, il ne le découvrira qu'au bout de quelques mois, une fois le contrat signé (à travers le montant de redevances versées par le franchisé).

Dans la phase de démarrage du réseau de franchise et en présence d'asymétrie d'information sur les compétences des franchisés, l'intérêt du franchiseur est de fixer des taux de redevance élevés pour attirer les franchisés les plus talentueux. En effet, plus le taux de redevance ré-

clamé au franchisé est important et plus le talent minimum des franchisés $\tilde{\theta}$ sera élevé. A l'inverse, en fixant un taux de redevance faible, le franchiseur risque d'attirer des candidats de mauvaise qualité. Or si les candidats talentueux anticipent que certaines unités dans le réseau seront gérées par des franchisés peu compétents, ils peuvent très bien renoncer à se présenter pour ne pas subir les externalités négatives de ces unités mal gérées sur l'image globale du réseau. En information imparfaite, le franchiseur peut ainsi être contraint de fixer un taux de redevance supérieur à ce qu'il aurait choisi en information parfaite, le taux de redevance joue initialement un rôle de filtrage ou de sélection des candidats les plus compétents. Toutefois, si à un stade plus avancé de développement de son réseau, le franchiseur souhaite réduire la proportion de succursales, il sera amené à revoir à la baisse le taux de redevance initial, afin d'attirer de nouveaux franchisés. **Ce cadre d'analyse prédit donc une relation positive entre le taux de redevance fixé par le franchiseur et la proportion de succursales dans son réseau.**

Figure 4.1 : Les modalités d'interactions entre taux de redevance et taux de succursales



De plus comme le taux de redevance sert initialement de mécanisme de filtrage des candidats les plus talentueux, il est possible qu'une relation négative apparaisse entre l'expérience dans la franchise et le taux de redevance. En effet, un franchiseur plus expérimenté est plus à même de faire face aux problèmes de sélection adverse avec ses franchisés. On peut penser qu'il apprend avec le temps à mieux sélectionner ses candidats et n'a plus besoin de se reposer autant sur le taux de redevance pour faire révéler de l'information cachée sur les talents des futurs franchisés. De plus, dans la majorité des cas, il s'agit de renouveler des contrats avec ses franchisés actuels. Lors de ces renouvellements, le talent et les qualités des franchisés sont parfaitement connus du franchiseur. Le taux de redevance ne joue donc plus aucun rôle de filtrage dans le renouvellement des contrats de franchise. Pour ces différentes raisons, le taux de redevance pourrait bien diminuer avec l'expérience dans la franchise (meilleure capacité de sélection des franchisés). Toutefois, l'expérience peut conduire à des effets en sens inverse sur le taux de redevance. En effet, l'ancienneté d'un réseau (son degré de maturité) contribue à augmenter la valeur ou la réputation de l'enseigne. Comme l'ancienneté d'un réseau est la somme de son expérience dans la franchise et de son expérience avant franchise, ces deux variables devraient influencer positivement la valeur de la marque et le chiffre d'affaires attendu par magasin, amenant le franchiseur à revoir à la hausse son taux de redevance. Revenons à notre modèle de base et supposons que la valeur de la marque ait augmenté de X à X' depuis le lancement du réseau. Dans ce cas, pour la même proportion de succursales (pour le même $\tilde{\theta}$ qui est le talent du franchisé indifférent entre rejoindre ou non le réseau), le fran-

chiseur pourra se permettre d'augmenter son taux de redevance de α à α' , puisque $V(\tilde{\theta}, X') > V(\tilde{\theta}, X)$, où α' est défini par :

$$(1 - \alpha')V(\tilde{\theta}, X') - C = \underline{V}$$

En résumé, le taux de redevance peut augmenter ou diminuer avec l'ancienneté dans la franchise. Il augmentera si l'effet *marque* l'emporte sur l'effet *sélection* des franchisés, toute chose égale par ailleurs. Il diminuera avec l'ancienneté dans la franchise si l'effet *sélection* l'emporte sur l'effet *marque*.

Dans la suite de ce chapitre, nous allons spécifier l'équation de décision, en matières de redevance et d'organisation statutaires, décisions qui sont complémentaires, comme nous venons de le voir.

Section 4.4 : Le modèle structurel testé

Nous considérons que les franchiseurs fixent chaque année les modalités des contrats de franchise qu'ils signeront avec leurs franchisés et de l'organisation statutaire de leur réseau. **Deux décisions** plus particulièrement retiennent notre attention ; il s'agit d'une part du **choix du taux de redevance** annuel réclamé aux franchisés et d'autre part **du choix du taux d'unités en propre** (ou de succursales) dans le réseau, qu'on appellera encore **taux de mixité**.

Nous supposons que le franchiseur prend ces deux décisions simultanément (décisions jointes). Il faut toutefois garder en tête que le taux de redevance est plus difficile à modifier d'une année sur l'autre que la proportion d'unités en propre. La modification des taux de redevance est une décision coûteuse et complexe. En effet, si le franchiseur procède à une baisse du taux de redevance dans ses nouveaux contrats, les franchisés disposant de contrats plus anciens vont demander à en bénéficier (si le franchiseur cède, le coût de cette mesure ne sera alors plus le même). Pour ces raisons, le taux de redevance est généralement fixé lors du lancement du réseau et varie peu au cours du temps.

A l'inverse, le taux de succursales peut facilement être révisé au cours du temps. Le franchiseur peut réviser le taux cible de succursales, s'il estime que l'environnement a évolué. Ce point mérite d'être souligné, car la plupart des travaux sur la franchise se sont intéressés aux modalités contractuelles (notamment aux taux de redevance) et très peu aux modes d'organisation du réseau (notamment la proportion d'unités en propre). Or, cette deuxième catégorie de décisions semble jouer un rôle beaucoup plus important dans la stratégie courante des franchiseurs. Elle joue un rôle d'ajustement aux conditions changeantes du secteur (réglementation, taux de croissance), facilitant l'évolution du réseau et améliorant ses performances. Cette adaptation se fait à clause contractuelle inchangée. **La mixité permet donc d'introduire de la flexibilité dans les réseaux de franchise.**

Nous allons dans un premier temps proposer une série de déterminants concernant le choix du taux de redevance.

4.4.1 Le choix du taux de redevance

Le taux de redevance devrait dépendre en premier lieu de la valeur intrinsèque du concept commercial développé par le franchiseur. Plus un franchiseur dispose d'un concept de qualité et plus il réclamera des redevances élevées aux franchisés qui exploiteront son concept, quelles que soient l'ancienneté et la taille du réseau.

Cette valeur du concept peut être approchée par plusieurs variables :

- l'ancienneté avant de franchiser
- la nature du concept commercial et son positionnement sur le marché

La valeur du concept commercial évolue aussi avec le développement du réseau. Elle devrait évoluer positivement avec la notoriété du franchiseur. Le concept commercial peut faire l'objet d'innovations ou d'améliorations avec les années. Le taux de redevance pourrait donc dépendre positivement :

- de l'ancienneté du réseau dans la franchise (le nombre d'années)
- de la taille du réseau en France (le nombre d'unités en propre ou en succursales ouvertes et nombre de régions couvertes)
- du degré d'internationalisation du réseau (le nombre d'unités ouvertes à l'étranger)

Toutefois, ces relations ne sont plus valables dès lors que le réseau entre dans une phase de déclin ou de crise.

Enfin, le taux de redevance devrait aussi dépendre de manière importante de l'environnement dans lequel évolue le franchiseur. L'environnement renvoie au secteur d'activité du franchiseur et à l'intensité concurrentielle sur le marché.

A partir de ces trois catégories de variables (nature du concept, stade de développement du réseau, environnement), nous pouvons alors dériver plusieurs propositions ou prédictions théoriques.

Hypothèse 1 : Plus l'ancienneté avant de franchiser est élevée et plus le taux de redevance devrait être élevé.

Le nombre d'années avant de franchiser peut mesurer la qualité du concept, le franchiseur ayant eu le temps de développer le concept et de le tester dans ses propres unités⁴.

Le nombre d'unités en France et à l'étranger peuvent aussi être une indication de la valeur du concept commercial.

Hypothèse 2 : Plus la taille du réseau en France est grande et plus le taux de redevance réclamé par le franchiseur devrait être élevé.

La notoriété d'une enseigne dépend de sa couverture géographique et du nombre de magasins (en succursales ou en franchises). Un franchisé sera prêt à verser des redevances plus élevées pour faire partie d'un réseau bien implanté sur le territoire français.

Hypothèse 3 : Plus le réseau est internationalisé et plus le taux de redevance réclamé par le franchiseur devrait être élevé.

⁴ D'autres variables peuvent mesurer la valeur ou la qualité du concept commercial. Ainsi, un concept difficilement imitable ou flexible (qui sont des variables présentes dans notre questionnaire) est plus valorisable pour le franchiseur et permet d'exiger des redevances plus élevées de la part des franchisés. De même, un positionnement haut de gamme ou une place de leader sur le marché devrait donner lieu à des redevances plus élevées. En particulier, un positionnement haut de gamme est le signe d'un investissement important dans l'image, dans le concept. Le franchiseur a donc intérêt à fixer des taux de redevance élevés pour protéger son concept et couvrir ses investissements initiaux, quitte à limiter la part d'unités franchisées dans son réseau. De même, une position de leader est bien le signe que le réseau dispose d'un concept performant et innovant, qui lui permet de dominer ses concurrents. Cette place de leader lui permet de réclamer des taux de redevance plus élevés, c'est à dire d'être plus sélectifs dans le choix des franchisés.

Le nombre d'unités à l'étranger est un signe de notoriété et de maturité du réseau. Un franchiseur ne peut s'implanter à l'étranger que si son concept commercial est suffisamment innovant et maîtrisé. Certes, nous dépassons là les limites géographiques telles qu'elles ont été fixées pour la recherche, mais il nous semble difficile de ne pas considérer l'influence du développement international dans un tel travail.

L'ancienneté dans la franchise a un effet plus ambigu : un nombre élevé d'années dans la franchise peut augmenter la notoriété du franchiseur et la qualité de son concept commercial. Le taux de redevance pourrait donc augmenter avec l'ancienneté dans la franchise. Mais dans le même temps, le franchiseur a une plus grande aptitude à sélectionner les candidats à la franchise sans avoir recours à des taux de redevance élevés. Le taux de redevance pourrait donc diminuer avec l'ancienneté dans la franchise (voir section 4.3).

Hypothèse 4 : L'ancienneté dans la franchise a des effets ambigus sur le taux de redevance.

Enfin, l'organisation statutaire du réseau devrait aussi influencer le choix du taux de redevance. Un nombre de succursales élevées permet au franchiseur d'avoir un meilleur contrôle sur ce que font les franchisés. Inversement si le franchiseur ne dispose pas d'unités en propre à proximité de tous ses franchisés, il devra recourir à d'autres mécanismes pour les inciter à bien gérer leur magasin. Le mécanisme le plus adapté sera un taux de redevance faible, laissant au franchisé une part résiduelle plus importante sur le chiffre d'affaire réalisé.

Hypothèse 5 : Plus le nombre d'unités franchisées est important par rapport au nombre de succursales et plus le taux de redevance devrait être élevé.

Il nous faut à présent définir l'équation du modèle qui va nous permettre de tester ces hypothèses.

4.4.2 L'équation testée

Nous pouvons tester les hypothèses en estimant le modèle suivant :

Taux de redevance = f(ancienneté dans la franchise, ancienneté avant de franchiser, taille du réseau, nombre de magasin à l'étranger, écart entre unités franchisés et succursales, variables de contrôle sur l'activité) + ε

Où : ε est le terme d'erreur.

Nous introduisons des variables de contrôle sur l'activité du franchiseur (8 secteurs d'activité et une variable « offre de services »), permettant de capter une partie de l'hétérogénéité dans les choix des taux de redevance. La part d'inexpliqué relevant des motivations des dirigeants et de facteurs contingents à l'histoire de l'entreprise est contenue dans le terme d'erreur (ε).

4.4.3 Le choix du taux de mixité du réseau

Sachant que nous assimilons taux de mixité et taux de succursales du réseau de franchise, nous abordons donc la deuxième étape du processus de décision : le choix du taux de mixité.

L'organisation du réseau devrait dépendre de plusieurs variables :

- Le taux de redevance choisi (existence d'une complémentarité directe et indirecte)
- La nature du concept commercial

- Le coût et les difficultés de contrôle des managers (risque d'opportunisme et asymétrie d'information)

Hypothèse 6 : Le taux d'unités en propre devrait être plus élevé lorsque le taux de redevance est élevé.

Comme nous l'avons vu précédemment, cette complémentarité pourrait venir des difficultés de sélectionner de bons candidats à la franchise, en raison d'asymétries d'information sur les compétences des candidats. Pour sélectionner de bons franchisés, le franchiseur peut se servir des taux de redevance. Le choix de taux élevés permettrait de réduire les asymétries d'information, mais pourrait freiner le recrutement de nouveaux franchisés, conduisant à un taux de succursalisme supérieur à celui que visait le franchiseur.

La nature du concept commercial joue aussi un rôle déterminant.

Hypothèse 7 : Le taux d'unités en propre devrait être plus élevé pour un concept flexible que pour un concept rigide.

Un concept rigide réduit les risques d'opportunisme de la part du manager et nécessite moins de recourir à un contrôle direct. Dans ce cas, le franchiseur peut confier son concept à des managers indépendants que sont les franchiseurs, sans craindre que ces derniers modifient le concept. La rigidité du concept limite les variations de qualité d'un magasin à l'autre.

Hypothèse 8 : Le taux d'unités en propre devrait être plus faible lorsque le concept peut être amélioré ou faire l'objet d'innovation par les franchisés.

Un franchiseur a d'autant plus intérêt à recourir à la franchise que les franchisés sont sources d'information et d'innovation.

Le taux d'unités en propre devrait être plus faible lorsqu'il est coûteux ou difficile de contrôler les managers. En effet, un réseau qui connaît des difficultés à surveiller ses managers, s'expose à des risques d'opportunisme de leur part. Le recours à des franchisés, intéressés au résultat, est un moyen de réduire le risque moral. La franchise permet de substituer au contrôle direct un contrôle indirect, via les incitations monétaires.

Plusieurs variables permettent de mesurer les coûts de contrôle :

- La dispersion géographique (mesurée par la couverture du territoire – nombre de régions) ; plus un réseau est étendu et plus il est difficile de contrôler chacune des unités.
- La taille du réseau peut aussi rendre plus difficile le contrôle des unités et favoriser le recours à la franchise.
- L'offre de services est plus sujet à des risques d'opportunisme que la revente de produits ; les réseaux offrant des services devraient donc recourir plus intensément à la franchise.

Hypothèse 9 : Le taux d'unités en propre devrait diminuer avec le nombre de régions couvertes.

Hypothèse 10 : Le taux d'unités en propre devrait diminuer avec le nombre d'unités dans le réseau.

Hypothèse 11 : Le taux d'unités en propre devrait être plus faible lorsque les unités offrent des services.

Par ailleurs, l'ancienneté avant franchise pourrait jouer positivement sur le taux de succursales. En effet, une forte ancienneté est le signe d'un concept de qualité, que le franchiseur ne sera pas prêt à franchiser à n'importe quel prix (et à n'importe quel candidat). Parallèlement, une forte ancienneté avant franchise est le signe d'une réticence du franchiseur à recourir à la franchise. Pour ces différentes raisons, il est probable que le taux de succursales augmente avec le nombre d'années hors franchise

Hypothèse 12 : Le taux d'unités en propre devrait augmenter avec l'ancienneté avant franchise.

Enfin, la stratégie d'internationalisation du réseau peut avoir des effets ambigus sur le taux de succursales. D'une part, l'internationalisation accroît la valeur du concept commercial et pourrait donc conduire le franchiseur à moins recourir à la franchise pour préserver la qualité de son concept. D'autre part, l'internationalisation implique de mobiliser des moyens financiers et humains. En particulier, le franchiseur devra faire appel à certains managers dans le réseau domestique pour développer des unités à l'étranger. Pour remplacer ces managers, le franchiseur aura sans doute intérêt à recourir plus à la franchise dans son réseau domestique.

4.4.4 Equation testée :

Taux de succursalisme = f(ancienneté dans la franchise, ancienneté avant de franchiser, taux de redevance, taille du réseau, internationalisation du réseau, dispersion géographique, innovation des franchisés, offre de services, concept flexible, variables de contrôle sectoriels) + μ

Où μ est le terme d'erreur.

Les variables de contrôle portent sur le secteur d'activités du franchiseur et sur sa position concurrentielle sur le marché. Nous procédons à des estimations économétriques de cette équation. Le modèle est estimé aussi à l'aide d'un TOBIT, particulièrement adapté pour un taux de succursales qui peut prendre que des valeurs entre 0 et 1 : dans notre base, certains réseaux ont effectivement un taux de succursales égal à zéro (réseau de franchise pur) ou égal à un (réseau succursaliste pur). Comme le choix du taux de redevance intervient conjointement à celui du taux de succursales, le taux de redevance est une variable explicative endogène dans le modèle. Plusieurs techniques permettent de traiter cette endogénéité. On peut prendre le taux de redevance de la période précédente. On peut aussi procéder à une estimation en deux étapes : dans un premier temps, on estime l'équation du taux de redevance, puis dans un second temps, on introduit dans l'équation du taux de succursales, le taux de redevance estimé ; on parle aussi du taux de redevance « instrumenté ». Nous avons eu recours à ces différentes techniques permettant d'obtenir des estimations plus robustes.

Section 4.5 : La conception d'un modèle global de choix statutaire par l'économétrie

Dans un premier temps, nous présentons les résultats des estimations sur l'ensemble des données de l'annuaire de la franchise (données de panel), puis dans un second temps sur les données issues du questionnaire (données transversales 2001).

4.5.1 Les variables déterminantes du taux de redevance

Le modèle de choix du taux de redevance a été estimé à l'aide d'un TOBIT, particulièrement adapté pour des variables dépendantes bornées à droite ou à gauche. Ici, le taux de redevance ne peut prendre que des valeurs entre 0 et 100%. Dans notre base, certains réseaux ont effectivement des taux de redevance nuls (censurés à gauche). Les résultats économétriques sont présentés dans le tableau 4.2. Nous allons les commenter avant de proposer une synthèse.

Tableau 4.2 : Déterminants du taux de redevance

	Modèle 1 (TOBIT)	Modèle 2 (TOBIT)	Modèle 3 (TOBIT)
	Coefficient (t-student)	Coefficient (t-student)	Coefficient (t-student)
(Franchisés - succursales)	-0,006 (-3,83)***	-0,007 (-4,78)***	-0,007 (-4,8)***
Ancienneté avant franchise	0,027 (4,43)***	-0,021 (-2,46)**	-0,031 (-2,03)**
Ancienneté dans la franchise	-0,027 (-2,31)**	-0,11 (-6,32)***	-0,15 (-5,50)***
Unités franchisées à l'étranger	0,004 (8,52)***	0,016 (7,32)***	0,015 (6,36)***
Taille	0,007 (5,07)***	0,010 (7,01)***	0,010 (5,48)***
Ancienneté avant franchise x Expérience Franchise	-	0,003 (7,01)***	0,003 (6,18)***
Indicatrices sectorielles	Oui	oui	oui
Chi2	chi2(12)=232	chi2(14)=312	chi2(14)=232
Obs.	1019	1019	437
<i>Echantillon</i>	<i>Ensemble des réseaux</i>	<i>Ensemble des réseaux</i>	<i>Taille réseau > 50.</i>

Seuil de significativité : * = 0,01, ** = 0,05, * = 0,10. Valeur de t-student entre parenthèses**

Signalons qu'une variable a un fort pouvoir explicatif si le coefficient associé à cette variable est significatif à 1% (***). Son pouvoir explicatif est moyen si le coefficient est significatif à 5% (**) et son pouvoir explicatif est relativement faible si le coefficient est significatif à 10% (*). Au delà de 10%, une variable n'a pas de pouvoir explicatif.

Selon le tableau 4.2, le taux de redevance est positivement influencé par la taille du réseau domestique et le nombre d'unités franchisées à l'étranger (degré d'internationalisation). Ce résultat était attendu si l'on veut bien considérer que ces deux variables sont des mesures de la valeur du concept commercial.

La composition du réseau domestique a aussi un effet sur le taux de redevance : plus l'écart entre le nombre d'unités franchisées et le nombre de succursales est élevé et plus le taux de redevance est faible. Ce résultat peut s'interpréter de la façon suivante : un franchiseur peut mieux contrôler ces franchisés lorsqu'il dispose de nombreuses succursales à proximité de ses unités franchisées. Lorsque le nombre de succursales est faible par rapport aux unités franchisées, il est contraint de substituer à cette forme de contrôle direct une forme plus indirecte, à travers un taux de redevance plus faible.

L'ancienneté dans la franchise a un effet négatif sur le taux de redevance. Nous avons avancé comme explication possible le fait que le franchiseur a une meilleure capacité de sélection de ses franchisés avec les années et qu'il n'a plus à utiliser le taux de redevance comme mécanisme de filtrage des candidats.

Enfin, le taux de redevance exigé par un franchiseur semble d'autant plus élevé que l'ancienneté du réseau avant franchise est élevée, toute chose égale par ailleurs (modèle 1).

On peut interpréter ce résultat de la manière suivante : une année supplémentaire d'ancienneté hors franchise élève le taux de redevance de 0.027 (avec dix ans d'ancienneté hors franchise supplémentaires, le franchiseur pourrait à titre d'exemple passer d'un taux de redevance de 4% à un taux de 4.27 %).

Dans les modèles 2 et 3, nous avons affiné la mesure de l'impact de l'ancienneté avant franchise en introduisant une variable croisée (**Ancienneté avant franchise x Expérience dans la franchise**) dont l'effet est positif, alors que la variable ancienneté avant franchise devient négative. Tout se passe comme si l'ancienneté avant franchise avait un effet négatif sur le taux de redevance réclamé par le franchiseur dans les sept premières années de franchise, puis un effet positif au delà de huit années d'expérience, cet effet étant croissant avec l'ancienneté. Précisément, l'effet marginal de l'ancienneté avant franchise sur le taux de redevance se décompose de la manière suivante : $-0.021 + 0.003 \times \text{ancienneté dans la franchise}$. Cet effet est positif si **ancienneté dans la franchise** $> 0.021/0.003 = 7$. Ce résultat souligne que l'effet valeur du concept commercial, lié à une forte expérience avant franchise ne joue pas dans les premières années de franchise. Au contraire, les candidats à la franchise peuvent ressentir de la méfiance envers un réseau qui aurait trop attendu avant de franchiser (incertitude sur les intentions du franchiseur et sur son engagement par rapport à ses franchisés). Pour réussir à attirer des franchisés réticents, le franchiseur serait donc contraint de baisser le taux de redevance réclamé à ses franchiseurs. Par contre, au delà de huit ans dans la franchise, le franchiseur peut valoriser son expérience avant franchise en réclamant des taux de redevance plus élevés.

Nous présentons dans le tableau 4.3 une synthèse des résultats des modèles économétriques en les confrontant aux propositions théoriques. Nous constatons que pour l'essentiel, les signes obtenus sont conformes aux signes attendus. Les franchiseurs choisissent bien leur taux de redevance de manière rationnelle et non de manière aléatoire.

Tableau 4.3 : Synthèse sur les déterminants du taux de redevance

VARIABLES EXPLICATIVES	SIGNES PREDITS	SIGNES OBTENUS	INTERPRETATION
<i>Ancienneté avant franchise</i>	POSITIF	NEGATIF sur les 7 premières années de franchise, puis POSITIF après 8 ans de franchise	Effet qualité et notoriété du concept, seulement après 8 ans
<i>Ancienneté dans la franchise</i>	INDETERMINE	NEGATIF	Effet d'expérience dans la sélection des franchises
<i>Internationalisation du réseau</i>	POSITIF	POSITIF	Effet notoriété et qualité du concept
<i>Taille du réseau</i>	POSITIF	POSITIF	Effet notoriété et qualité du concept
<i>Ecarts entre nombre d'unités en franchise et en succursales</i>	NEGATIF	NEGATIF	Effet incitation dans le contrôle des franchisés

Nous allons maintenant présenter les estimations du modèle de choix du taux de succursales.

4.5.2 Les variables déterminantes pour la proportion de succursales dans les réseaux de franchise (période 1994-2001)

Sur la période 1994-2001 (données annuaire de la franchise) Le taux de succursales est tout d'abord positivement influencé par le taux de redevance en vigueur dans le réseau. Ce résultat, obtenu quelle que soit la spécification économétrique (modèle en Tobit ou en deux étapes), témoigne de la complémentarité entre redevance et taux de succursales. Il s'agit bien de deux instruments stratégiques que le franchiseur modifie le plus souvent conjointement (il augmente le taux de redevance lorsqu'il cible un taux de succursales élevé et inversement il réduit le taux de redevance lorsque le taux de succursales visé est faible).

Une forte ancienneté avant franchise incite le franchiseur à développer un réseau à dominante succursaliste, alors qu'une faible ancienneté avant franchise conduit à un réseau à dominante franchisés. Le nombre d'années avant franchise reflète bien à la fois la qualité du concept commercial et les réticences du franchiseur vis-à-vis de la franchise.

L'ancienneté dans la franchise en revanche a un impact négatif sur le taux de succursales. Ce résultat est assez logique puisqu'un réseau de franchise démarre toujours la première année avec un taux de succursales de 100% (légalement un réseau doit détenir au moins une unité en propre avant de se lancer dans la franchise). Le taux de succursales ne peut donc que diminuer dans les premières années.

Le nombre d'unités en France (taille) a un effet négatif sur le taux de succursales en France, alors que le nombre d'unités à l'étranger a un effet positif. L'effet négatif de la taille renvoie aux coûts de contrôle des managers salariés, alors que l'effet positif de l'internationalisation reflète la valeur du concept commercial, incitant le franchiseur à contrôler plus directement son réseau (en recourant plus au succursalisme).

Tableau 4.4 : Régressions sur le taux de succursales

	Modèle 4 (Tobit)	Modèle 5 (Tobit)	Modèle 6 (2 étapes)
	Coefficient (t-student)	Coefficient (t-student)	Coefficient (t-student)
Taux de redevance	0,013 (4,73)***	0,017 (5,99)***	0,030 (5,75)***
Ancienneté avant franchise * 100	0,36 (6,80)***	0,35 (6,25)***	0,25 (4,20)***
Unités à l'étranger * 100	0,06 (1,78)*	0,05 (1,92)*	0,045 (1,78)*
Taille* 1000	-0,53 (-4,93)***	-0,35 (-3,46)***	-0,26 (-2,94)***
Ancienneté dans la franchise*100	-0,43 (-4,10)***	-0,26 (-2,13)***	-0,31 (-2,68)***
Indicatrices sectorielles	oui	oui	oui
CHI ²	CHI ² (12)=197	CHI ² (12)=219	
Obs.	989	437	437
Echantillon	Ensemble des réseaux	Taille réseaux > 50	Taille réseaux > 50

Seuil de significativité : *** = 0,01, ** = 0,05, * = 0,10. Valeur de *t*-student entre parenthèses.

L'impact des caractéristiques du réseau et de l'environnement peut être différent selon que le réseau vient de se lancer dans la franchise ou est au contraire plus ancien. En effet, le taux de succursale diminue dans les premières années de manière un peu mécanique. Partant de 100%, ce taux ne peut qu'évoluer à la baisse. Ce n'est qu'après quelques années d'ancienneté que les autres variables vont jouer pleinement leur rôle et modifier à la hausse ou à la baisse le

taux cible de succursales. Pour s'en assurer nous avons séparé l'échantillon en deux, avec d'un côté les réseaux ayant moins de 11 ans d'ancienneté dans la franchise et de l'autre les réseaux ayant plus de 11 ans d'ancienneté. Dans les modèles 7 et 8 du tableau 4.5, nous constatons que l'effet de l'ancienneté avant franchise sur le taux de succursale est plus fort dans les 11 premières années. L'ancienneté avant franchise devient presque non significative dans les réseaux qui ont plus de 11 ans d'expérience dans la franchise. De même, le degré d'internationalisation ne joue plus au delà de 11 ans dans la franchise.

Plus curieusement, l'ancienneté dans la franchise n'a plus d'effet significatif, alors que la taille voit ses effets renforcés. Le recours plus intensif à la franchise dépendrait donc moins de l'ancienneté dans la franchise que de la taille du réseau, qui rendrait le contrôle des managers de succursales plus difficile. La séparation de l'échantillon en deux permet donc de mieux séparer les effets de la taille et de l'ancienneté dans la franchise.

L'ensemble de ces résultats est synthétisé dans le tableau 4.6.

Tableau 4.5 : Régressions sur le taux de succursales, en fonction de l'ancienneté dans la franchise

	Modèle 7 (Tobit)		Modèle 8 (2 étapes)	
	Coefficient (t-student)	Coefficient (t-student)	Coefficient (t-student)	Coefficient (t-student)
Taux de redevance	0,044 (5,50)***	0,0079 (3,23)***	0,18 (4,69)***	0,029 (5,28)***
Ancienneté avant franchise *100	0,59 (5,73)***	0,23 (4,23)***	0,5 (2,62)***	0,07 (1,06)
Unités à l'étranger * 100	0,75 (3,32)***	0,015 (0,62)	0,9 (2,11)**	0,015 (0,60)
Taille* 1000	-1,2 (-3,78)***	-0,18 (-2,05)**	-1,8 (-2,30)**	-0,18 (-2,13)**
Ancienneté dans la franchise*100	-0,6 (-0,91)	-0,021 (-0,20)	1,3 (1,15)	0,09 (0,87)
Indicatrices sectorielles	oui	Oui	oui	oui
CHI ²	CHI ² (12)=132		CHI ² (12)=144	
Observations	335		462	
Echantillon	Ancienneté franchise < 11. Taille réseau > 10		Ancienneté franchise > 11 Taille réseau > 10	
			Ancienneté franchise < 11 Taille réseau > 10	
			Ancienneté franchise > 11 Taille réseau > 10	

Seuil de significativité : *** = 0,01, ** = 0,05, * = 0,10. Valeur de t-student entre parenthèses.

Tableau 4.6 : Taux de succursalisme et organisation passée

VARIABLES EXPLICATIVES	SIGNES PREDITS	SIGNES OBTENUS	INTERPRETATION
<i>Ancienneté avant franchise</i>	POSITIF	POSITIF	Effet qualité du concept commercial
<i>Taux de redevance</i>	POSITIF	POSITIF	Effet complémentarité des instruments stratégiques
<i>Taille du réseau</i>	NEGATIF	NEGATIF	Effet coût de contrôle des succursales
<i>Internationalisation du réseau</i>	NEGATIF	POSITIF	Effet qualité du concept commercial

Les résultats précédents ont été obtenues à partir des annuaires de la franchise. Cette analyse peut être utilement complétée en exploitant les données du questionnaire réalisé dans le cadre de ce contrat. Dans le questionnaire, nous avons pris soin d'interroger les franchiseurs sur leur taux de succursale idéal. L'intérêt de cette question est de pouvoir comparer le taux idéal avec le taux observé effectivement (disponible dans l'annuaire 2001 de la franchise). Nous souhaitons d'une part expliquer les variables déterminant ce taux de succursales idéal, et d'autre part expliquer les écarts entre ce taux idéal et le taux effectif.

Auparavant, nous complétons notre analyse du taux de succursales observé, en introduisant des variables explicatives issues du questionnaire.

4.5.3 Les variables déterminantes de l'organisation du réseau (année 2001)

Le tableau suivant ne comporte que les variables influençant significativement le taux de succursales des réseaux de franchise. Le taux de succursales tend à être plus élevé lorsque le franchiseur déclare que la stimulation commerciale de son réseau s'effectue essentiellement par les succursales, que l'innovation provient essentiellement des services internes et que l'information concernant le marché provient essentiellement des succursales. Inversement, plus les franchisés jouent un rôle important dans l'information, l'innovation et la stimulation commerciale et plus la part d'unités franchisées sera élevée dans le réseau.

Par ailleurs, les franchiseurs dont le concept est positionné haut de gamme privilégient le succursalisme. Plus curieusement, un franchiseur aura tendance à accroître le taux de succursales dans son réseau, lorsque ses franchisés ont la possibilité de détenir plusieurs franchises. En revanche, le taux de succursale est d'autant plus bas que le réseau est en pleine phase de développement, qu'il propose des services payants uniquement et que la concurrence est limitée sur le marché. Pour l'offre de services, on peut comprendre que le recours à des franchisés soit plus adapté que le recours à des managers salariés. Les services peuvent en effet donner lieu à des comportements opportunistes de la part des managers (effort limité, qualité insuffisante). Les contrats de franchise constituent à cet égard un mécanisme incitatif permettant de fournir aux clients une qualité élevée de services.

De plus, le taux de succursales diminue avec la couverture géographique du réseau. Ce dernier résultat est conforme aux prédictions. Plus les unités sont dispersées géographiquement et plus il est difficile de les contrôler, le recours à la franchise étant une solution pour pallier au risque moral des managers. En revanche, la nature du concept commercial (facilement ou difficilement imitable, flexible ou rigide) ne joue aucun rôle dans les choix organisationnels.

Tableau 4.7 : **Déterminants du taux en propre observé**

Modèle 9 (MCO)	
	Coefficient (t-student)
Multifranchise	.583 (2.43)**
Stimulation Commerciale par les franchisés	-.211 (-2.95)**
Stimulation Commerciale par les succursales	.167 (2.95)*
Information marché provenant des succursales	.118 (1.8)*
Position haut de gamme	.168 (2.99)**

Nombre de régions où le réseau est présent	-015 (-3.73)***
Réseau en phase de développement	-248 (-64.2)***
Innovation provenant des services internes	.166 (2.88)**
Services payants	-.084 (-1.34)
Concurrence limitée	-.105 (-1.43)
R ²	0.506
R ² ajusté	0.428
Observations	74

Seuil de significativité : *** = 0,01, ** = 0,05, * = 0,10.

Valeur de *t*-student entre parenthèses

Ces résultats peuvent être synthétisés dans le tableau 4.8.

Tableau 4.8 : Taux de succursalisme et organisation actuelle

VARIABLES EXPLICATIVES	SIGNES PREDITS	SIGNES OBTENUS	INTERPRETATION
<i>Couverture géographique</i>	NEGATIF	NEGATIF	Effet coût de contrôle des managers de succursales
<i>Offre de services</i>	NEGATIF	NEGATIF	Effet coût de contrôle des managers de succursales
<i>Concept flexible</i>	POSITIF	NON SIGNIFICATIF	Effet coût de contrôle des franchisés
<i>Positionnement haut de gamme</i>	POSITIF	POSITIF	Effet coût de contrôle des franchisés
<i>Innovation, information et stimulation commerciale par les franchisés</i>	NEGATIF	NEGATIF	Effet performance des franchisés

4.5.4 Les variables déterminantes de l'organisation idéale du réseau (année 2001)

Le taux de succursales jugé idéal par chacun des franchiseurs est plus difficile à expliquer que le taux effectivement observé. Peu de variables ressortent de manière significative dans le tableau 4.9. C'est sans doute parce que le taux idéal de succursales relève de facteurs plus subjectifs et non observables dans le questionnaire. On peut aussi interpréter cette difficulté à rendre compte du taux idéal en se référant aux contraintes qui pèsent sur les franchiseurs. Le taux idéal correspond à ce que le franchiseur souhaiterait s'il n'était soumis à aucune contrainte (concurrence, pression des consommateurs). Le taux de succursales observé résulte d'une tension ou d'un compromis entre les souhaits du franchiseur (liés aux caractéristiques propres du franchiseur comme l'ancienneté avant franchise, la nature du concept) et les contraintes environnementales (liées à la nature du marché). Ce taux observé peut donc s'expliquer plus facilement, en recourant au jeu de variables disponibles dans le questionnaire (caractéristiques du réseau et de l'environnement).

Néanmoins, on constate que le taux idéal de succursales est d'autant plus élevé que le réseau est positionné en haut de gamme. Par contre, ce taux idéal est revu à la baisse lorsque le réseau est dans sa phase de développement et que la stimulation commerciale s'effectue essentiellement par le biais des franchisés.

Tableau 4.9 : Déterminants du taux en propre idéal

Modèle 10 (MCO)	
	Coefficient (t-statistic)
Multifranchise	54.67 (2.24)**
Stimulation Commerciale par les franchisés	-38.58 (-4.62)***
Stimulation Commerciale par les succursales	-6.06 (-0.52)
Information marché provenant des succursales	-5.90 (-0.87)
Position haut de gamme	12.63 (2.10)**
Nbre de régions où le réseau est présent	-1.1581 (-0.35)
Cycle de vie – développement	-14.96 (-2.35)**
Innovation provenant des services internes	-3.82 (-0.61)
Services payants	3.57 (0.54)
Concurrence limitée	-8.45 (-1.05)
<i>R²</i>	0.35
<i>R² ajusté</i>	0.23
<i>Observation</i>	69

Seuil de significativité : *** = 0,01, ** = 0,05, * = 0,10.

Valeur de *t*-student entre parenthèses

4.5.5 Les écarts entre taux de succursales idéal et observé

Près de 50 réseaux sur 80 estimaient dans le questionnaire avoir atteint leur taux idéal (variation souhaitée de moins de 10 points), soit 67,5% des réseaux. Pour les autres, les écarts entre taux idéal et taux observé peuvent être substantiels et de signe positif comme négatif (voir la figure 4.2). Si l'on cherche à expliquer les écarts entre taux idéal et taux observé, plusieurs facteurs ressortent de manière significative dans le tableau 4.10.

Figure 4.2 : Répartition des écarts entre taux idéal et taux observé

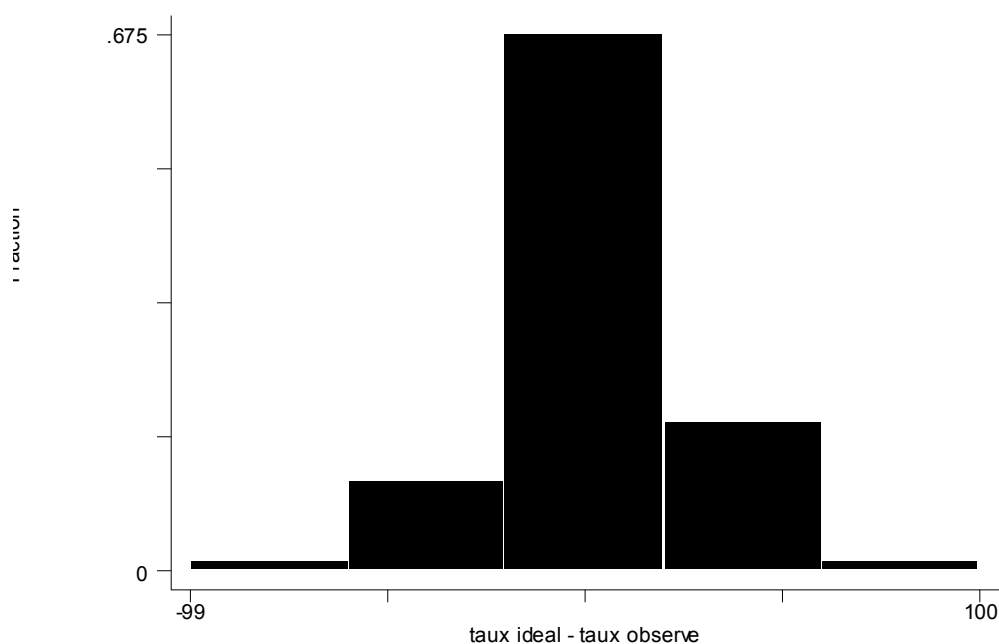


Tableau 4.10 : Régression sur les écarts entre taux idéal et taux observé

	Modèle 11 (MCO)	Modèle 12 (MCO)
	Coefficient (t-statistic)	Coefficient (t-statistic)
Taux en propre observé	-57.45 (-4.27)***	
Multifranchise	25.87 (1.12)	-6.48 (-0.26)
Stimulation Commerciale par les franchisés	-28.18 (-3.43)***	-14.9 (-1.70)*
Stimulation Commerciale par les succursales	-12.15 (-1.13)	-24.81 (-2.08)**
Information marché provenant des succursales	-16.45 (-2.53)**	-22.6 (-3.09)***
Position haut de gamme	6.53 (1.01)	-7.23 (-1.12)
Nbre de régions où le réseau est présent	.2172 (0.47)	1.13 (2.37)**
Cycle de vie - développement	-2.69 (-0.40)	10.31 (1.50)
Innovation provenant des services internes	-10.52 (-1.76)*	-17.13 (-2.57)**
Services payants	9.04 (1.51)	11.43 (1.66)
Concurrence limitée	-3.48 (-0.48)	2.17 (0.26)
R ²	0.56	0.40
R ² ajusté	0.47	0.29
Observation	63	63

Seuil de significativité : *** = 0,01, ** = 0,05, * = 0,10. Valeur de *t*-student entre parenthèses

Remarque : le taux en propre est le taux en propre au temps t-1 ce qui limite les problèmes d'endogénéité.

Il apparaît que l'écart entre le taux de succursales désiré et le taux de succursales réel que l'on peut aussi interpréter comme la volonté d'aller vers plus de succursalisme, s'explique essentiellement par le taux de succursales en vigueur l'année précédente. Ce dernier a un effet né-

gatif sur l'écart entre taux idéal et taux réel. En d'autres termes, les réseaux les plus succursalistes sont aussi ceux qui souhaiteraient le plus réduire leur taux de succursales. La volonté d'aller vers plus d'unités franchisés augmente lorsque :

- la stimulation commerciale du réseau s'effectue principalement par les franchisés
- l'information sur le marché provient des succursales
- l'innovation se fait dans des services internes
- le nombre d'années avant de franchiser est important (*peu significatif*).

Il est temps à présent de faire une synthèse des résultats obtenus afin de les rendre utilisables par les décideurs.

Section 4.6 Bilan du modèle global de décision

Nous avons vu dans ce chapitre que le **taux de mixité** ou le **taux de succursalisme** n'est pas une décision arbitraire, mais bien une décision stratégique, déterminée par tout un jeu de variables « objectives ». Afin de guider le franchiseur dans sa décision, nous lui proposons une synthèse des principales relations entre **ces variables objectives** et le **taux de succursales « normalement » applicable**.

Tableau 4.11 : les **principales variables intervenant dans le choix du taux de succursales**

Comment un franchiseur devrait-il faire évoluer son taux de succursales ou taux de mixité ?	
Un franchiseur devrait « normalement » accroître son taux de succursalisme	Un franchiseur devrait « normalement » réduire son taux de succursalisme
▪ <i>si le taux de redevance en vigueur dans le réseau est révisé à la hausse (+++)</i> ▪ <i>si le nombre d'unités implantées à l'étranger augmente (+)</i> ▪ <i>si le positionnement du réseau monte en gamme (++)</i> ▪ <i>si l'ancienneté avant franchise du réseau est élevée (+++)</i> ▪ <i>si l'innovation provient essentiellement des services internes et non des franchisés (++)</i> ▪ <i>si la stimulation commerciale et l'information sur le marché proviennent principalement des succursales (++)</i> ▪ <i>si le réseau est en phase de démarrage ou en phase de maturité (+++)</i>	▪ <i>si la taille du réseau domestique augmente (- - -)</i> ▪ <i>si la couverture géographique du réseau augmente (- - -)</i> ▪ <i>si l'ancienneté dans la franchise augmente (- - -)</i> ▪ <i>si le réseau est en pleine phase de développement (- - -)</i> ▪ <i>si le réseau propose des services payants</i>

NB : Ces résultats concernent 80 réseaux et 8 années d'exercice (1994-2001)

A partir des évolutions des réseaux constatées à l'aide des résultats du modèle, nous avons pu établir un certain nombre de relations que le tableau 4.11 tente de résumer. Il est difficile de construire de véritables normes concernant les réseaux mixtes en l'absence de théorie spécifique. Le modèle de Bradach (1998) vise simplement à montrer les effets synergiques qui peuvent aider un réseau mixte à relever les quatre grands défis qui se posent à lui. Cependant, on peut considérer ces relations comme démontrées scientifiquement et donc comme les bases de normes pour la prise de décision des opérateurs. Il conviendra de vérifier périodiquement la

réalité de ces relations par des travaux complémentaires et réguliers, d'où la nécessité de maintenir une base de données fiable destinée à servir de base à ces travaux.

Nous mettons en garde les opérateurs de réseaux contre toute application trop aveugle de ces relations qui peuvent, sous certaines conditions, être un peu différentes selon la conjoncture. Il s'agit ici d'un modèle fondé sur des données longitudinales, autrement dit établies sur plusieurs années. Le propos est d'ordre stratégique et concerne le moyen terme. Il ne s'agit pas d'en tirer des leçons purement tactiques. D'ailleurs, la plupart de ces relations portent sur des éléments qui n'ont que peu de rapport direct avec le court terme : innovation, phases du cycle de vie, taille et couverture du réseau, création de services, ...).

Une chose est sûre : il n'existe pas de taux de mixité universel ou « magique » ! Cette affirmation avait déjà été avancée lors des Entretiens de la franchise en octobre 1998. Elle est aujourd'hui scientifiquement démontrée.

Nous recommandons également aux franchiseurs les règles suivantes d'application du modèle global :

- Observer la formule concernant le taux de succursalisme performant
- Regarder les chaînes qui se développent versus celles qui perdent des unités
- Etre prudent sur les estimations : nécessité d'affiner les résultats par les entretiens

Il est temps à présent d'entrer davantage dans le processus de choix statutaire en s'intéressant au niveau local. En d'autres termes, il s'agit de traiter de la problématique du choix entre franchise et succursale lors de l'ouverture d'un nouveau point de vente.

Chapitre 5 : Un modèle exploratoire du choix statutaire local

Malgré une revue extrêmement vigilante des travaux publiés dans ce domaine, il se confirme que très peu de choses ont été écrites concernant la conception d'un modèle local de choix statutaire, comme on l'a vu dans la première partie de ce rapport. Il existe bien des modèles de localisation, mais leur objet est le choix du site, pas celui du statut, même lorsque le statut est pris en compte comme dans le cas du modèle FRANSYS (Ghosh et Craig, 1991). Mais, ce dernier modèle est lui aussi destiné à localiser des magasins uniquement en franchise.

Nous ne pouvons faire abstraction du choix du site, mais notre objectif est le choix statutaire, en l'occurrence binaire : franchise ou succursalisme. Nous nous inscrivons, avec la conception d'un modèle local, dans le cadre du processus de décision de localisation simple, autrement dit dans le cadre de l'implantation d'un seul point de vente, mais certes au sein d'un réseau, et non dans le cadre d'un processus de localisation multiple (Achabal, Gorr et Mahajan, 1982). Or, si quelques travaux académiques ont permis de dégager, au niveau du réseau tout entier, les raisons qui poussent ou non à franchiser (Michael, 1996), ce n'est pas le cas au niveau de la décision individuelle concernant chaque point de vente dans le cadre d'un réseau mixte. Pire, Bradach (1998) reprochent aux théories classiques de la firme (agence ou coûts de transaction) et aux autres approches fondées sur la performance ou les structures de propriété de réduire l'opération d'implantation d'un nouveau point de vente à trois phases :

- sélection du site
- choix du mécanisme de contrôle (marché ou hiérarchie)
- recrutement rapide d'un manager ou d'un franchisé.

Or, d'une part, c'est là une vue purement tactique, qui peut être contradictoire avec la vision stratégique au niveau du réseau tout entier, sans parler d'éventuelles erreurs dans le choix d'implantation tant du côté du franchisé que de l'opérateur, et d'autre part, la disponibilité de la ressource humaine, salariée ou entrepreneuriale, et le choix du mécanisme de contrôle sont souvent contraints par des considérations conjoncturelles ou locales (Cliquet, 2002). Bradach et Eccles (1989) ont dénoncé le caractère trop mécaniste du choix entre franchise et succursalisme au niveau local, affirmant que les deux vraies questions sont :

- qui a l'argent (opérateur ou franchisé) ?
- quel type de responsable (salarié ou franchisé) est disponible ?

En d'autres termes, où sont les ressources financières et humaines ?

Par ailleurs, nous nous plaçons délibérément dans le cadre d'une implantation en France et dans le cas d'un opérateur de réseau qui est pleinement conscient des avantages qu'il peut tirer d'un réseau mixte.

Nous développerons, dans une première section, la démarche méthodologique et son fondement, puis, dans une deuxième section, les résultats des entretiens et les perspectives de nouvelles recherches.

Section 5.1 : Fondement et démarche pour un modèle local

Nous verrons, dans un premier temps, les liens possibles entre le processus de décision de localisation commerciale et le choix du statut juridique et donc du mode de management du

point de vente au sein d'un réseau, avant d'aborder, dans un deuxième temps, la démarche méthodologique adoptée.

5.1.1 Processus de localisation commerciale et choix du statut

Le processus de décision en matière de localisation commerciale, dans le cadre d'un réseau de points de vente, peut être schématisé comme dans la figure 1 (Cliquet, Fady et Basset, 2002).

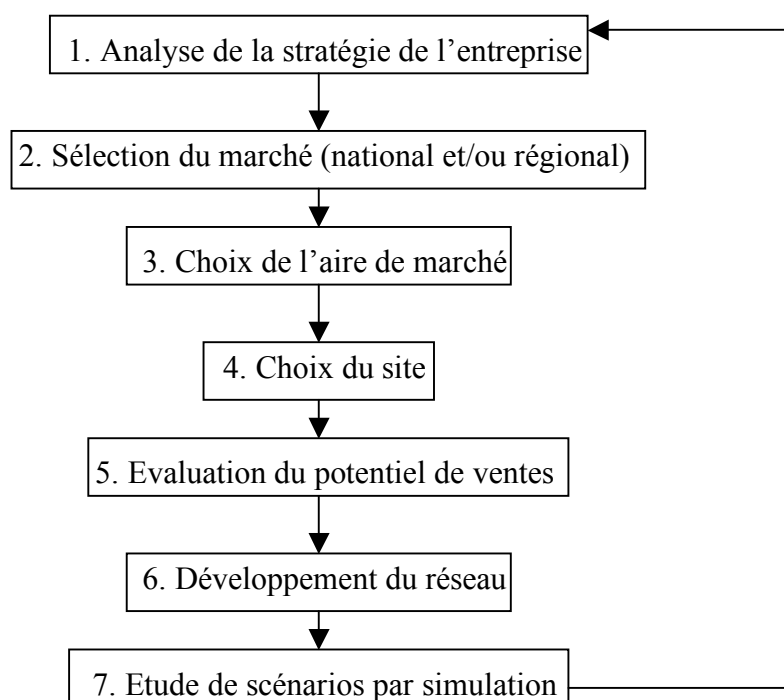


Figure 5.1 : **Le processus de décision en matière de localisation commerciale** ⁽⁵⁾

Le problème se pose de savoir où intégrer le choix du statut juridique. Bradach et Eccles (1989) mettaient déjà en avant les difficultés à expliquer la structure organisationnelle des réseaux de franchise si on se contentait de considérer la question du choix statutaire unité par unité. D'après ces auteurs, ces difficultés tiennent à trois idées fausses :

1. pour chaque site, il existe une forme organisationnelle supérieure
2. les entreprises sélectionnent un site, décident du mécanisme de maîtrise (autorité, marché et/ou confiance, ou toute combinaison de ces trois éléments) et recrutent rapidement un manager ou un propriétaire qualifié
3. le mécanisme de maîtrise est spécifique à la transaction

En fait, il apparaît que, dans de nombreux cas, l'un ou l'autre des mécanismes de maîtrise fonctionnera, que ces mécanismes sont choisis en fonction des fantaisies circonstanciées : qui vient avec l'idée d'un nouveau site ? Qui apporte l'argent ? Des managers qualifiés sont-ils disponibles ? etc... En conséquence, considérer que le choix d'un mécanisme de maîtrise est une décision rationnelle fondée sur l'efficacité révèle bien peu de choses concernant les dynamiques à l'œuvre dans ce type de structure.

Si on considère à nouveau la figure 1, on peut dénombrer cinq possibilités concernant l'intervention de la décision en matière de statut juridique :

⁵ Adapté de Ghosh A. et McLafferty S. L. (1987) *Location Strategies for Retail and Service Firms*, Lexington Books, p. 7

- entre les étapes 1 et 2 : autrement dit après l'analyse de la stratégie de l'entreprise et avant la sélection du marché (national et/ou régional) afin de respecter un équilibre entre franchises et succursales, ou pour éviter un déséquilibre, ou encore pour mettre en œuvre un changement d'orientation politique
- entre les étapes 2 et 3 : c'est à dire entre la sélection du marché (national et/ou régional) et le choix de l'aire de marché afin de tenir compte de la distance entre le siège et le point de vente (pour respecter les principes de la théorie de l'agence)
- entre les étapes 3 et 4 : à savoir après le choix de l'aire de marché et avant le choix du site afin de considérer la situation locale en termes de mixité (stimuler la présence locale par l'ouverture d'une franchise ; implanter un magasin pilote pour la diffusion des innovations et la formation des franchisés), ou pour répondre à des contraintes particulières du franchiseur (coût de l'implantation dans une zone de centre-ville et nécessité d'un magasin-amiral ou flagship ; les possibilités financières du moment pour le franchiseur)
- entre les étapes 4 et 5 : après le choix du site et avant l'évaluation du potentiel de vente afin de s'adapter aux conditions locales (en fonction des opportunités : trouver un franchisé ou un manager ; en fonction du site : plutôt pour un franchisé ou pour une succursale)
- après chacune des étapes 1, 2, 3 et 4 : après chacune des étapes du processus menant au choix du site

On peut aussi envisager toute combinaison d'intervention entre deux ou trois étapes du processus de la figure 1, à savoir :

- concernant les 6 combinaisons entre deux étapes (n !/p !(n-p) ! :
 - entre les étapes 1 et 2 et 2 et 3
 - entre les étapes 1 et 2 et 3 et 4
 - entre les étapes 1 et 2 et 4 et 5
 - entre les étapes 2 et 3 et 3 et 4
 - entre les étapes 2 et 3 et 4 et 5
 - entre les étapes 3 et 4 et 4 et 5
- concernant les 3 combinaisons entre trois étapes :
 - entre les étapes 1 et 2, 2 et 3 et 3 et 4
 - entre les étapes 1 et 2, 2 et 3 et 4 et 5
 - entre les étapes 2 et 3, 3 et 4 et 4 et 5

Soit un total de 13 **combinaisons** possibles.

Le nombre de combinaisons est trop important pour pouvoir mettre en œuvre une **méthode de choix multi-critères**. Elle pourra être utilisée dans des travaux ultérieurs pour faire ressortir les priorités et bien comprendre la typologie des processus de décision. En fait, nous verrons plus loin que seules, deux étapes importent en ce qui concerne le choix du statut. Cela facilitera ces travaux qui permettront de bien structurer le processus. Mais, ils requièrent une enquête supplémentaire. Or, nous avons déjà réalisé deux avec les difficultés que l'on sait. Il faudra attendre un peu avant de procéder à ce nouveau travail de terrain.

Cette méthode de choix multi-critères aurait pu aussi être utilisée afin de relier les variables qui seront décrites dans le paragraphe suivant. Mais, là encore, leur nombre tel qu'il ressort dans le guide d'entretien (voir annexe 5), à savoir 22, est beaucoup trop élevé pour la faisabilité d'une telle problématique de recherche. Nous allons cependant dégager les variables qui permettront de réaliser plus tard ce travail à partir d'une autre enquête.

Par ailleurs, une **étude du cas** d'une implantation récente sera demandée, lors de l'entretien, afin de mettre en œuvre la démarche de triangulation, autrement dit le contrôle des données à

partir des trois méthodes de collecte différentes : l'Annuaire ACFCI, l'étude des 22 variables et le récit d'implantation.

5.1.2 La démarche exploratoire d'un modèle local de choix du statut

Peu de travaux ont été consacrés au choix du statut d'un point de vente dans un contexte local concret en dehors de publications à finalités davantage professionnelles (Bush et Tatham, 1974a et 1974b ; 1976 ; Cohen, 1999).

A priori, un modèle de choix statutaire décrivant le processus d'implantation d'un point de vente appartenant à un réseau mixte doit tenir compte des composantes suivantes, à partir des **variables contrôlables** par l'opérateur (Cliquet, 1998b) :

- la **structure de la mixité** du réseau : vérifier la proportion globale des franchises et des succursales et la proportion locale des franchises et des succursales s'il existe déjà des points de vente dans l'aire de marché considérée, ainsi que l'existence sur place d'un point de vente pilote
- la **stratégie** du réseau : vérifier si l'emplacement est stratégique (à la fois vis-à-vis des clients, des concurrents et des autres points de vente franchisés et/ou en propre de l'enseigne), si la décision doit être prise rapidement (problème de la vitesse de localisation face à la concurrence)
- le **management** du réseau : vérifier le degré de stimulation local du réseau dynamisme commercial, capacité de réaction de la concurrence, mise en œuvre des innovations, le taux de remontée des informations, l'état des relations avec les franchisés locaux
- le **marketing** du réseau : vérifier le degré de formalisation du concept, si le concept est bien maîtrisé et si son positionnement est encore justifié

tout en tenant compte des **variables incontrôlables** pour l'opérateur (Cliquet, 1998b) :

- la phase du **cycle de vie** du marché
- la phase du **cycle de vie** du réseau
- le **métier de base** de l'opérateur
- la **conjoncture économique**
- la **réglementation** : la loi Raffarin, par exemple, a totalement transformé les stratégies de localisation des réseaux hôteliers (Cliquet, Reffait et Basset, 2000)
- la **disponibilité locale et au sein de la firme de la ressource humaine** (franchisés et/ou managers)
- l'importance des **investissements** à réaliser pour le franchisé et son corollaire les possibilités financières de l'opérateur

L'ordre de ces étapes dépend en fait de la vision du franchiseur concernant la mixité de son réseau. Si, comme il est suggéré dans ce rapport, le taux de mixité est une variable stratégique, l'opérateur du réseau aura tout intérêt à vérifier s'il ne se trouve pas dans une situation de déséquilibre entre franchises et succursales compte tenu de ses objectifs en matière de pluralité des formes. Par ailleurs, il convient de savoir si l'opérateur a une préférence pour la propriété ou pour la franchise.

Deux options sont envisageables en ce qui concerne le modèle local :

- construire un **modèle strictement local** fondé sur une recherche exploratoire afin de définir toutes les variables qui président au choix du statut d'un point de vente (franchise versus succursale)
- concevoir, pour un réseau mixte, un modèle de type **FRANSYS** (Ghosh et Craig, 1991) - réservé strictement dans sa conception première à des réseaux de franchise pure - sur un territoire donné, puis affiner le modèle au niveau local en tentant

d'appliquer soit un modèle **MCI** (Nakanishi et Cooper, 1974) ou un **MICS subjectif** (Cliquet, 1990), soit en mettant en œuvre éventuellement des techniques de filtrage et de convolution tirées du traitement du signal (Baray et Cliquet, 2001).

Ces deux options ne sont pas exclusives l'une de l'autre et la première option peut (doit) constituer la première étape du processus de modélisation de la seconde.

Compte tenu du temps qui est imparti à l'équipe et aux difficultés techniques inhérentes à la mise en œuvre de la deuxième option, seule la première phase, exploratoire, du travail peut être, à l'heure actuelle, garantie. Une série d'entretiens de responsables de réseaux a donc été réalisée. Ces entretiens ont eu pour but de mieux cerner le processus de choix entre franchise et succursale lors de l'implantation d'un point de vente. Les réseaux ciblés sont essentiellement des réseaux mixtes qui n'ont pas été choisis en fonction du secteur, puisque cette variable ne s'avère pas pertinente pour discriminer les réseaux en fonction de leur mixité statutaire (Cliquet, 2000b). Mais, en revanche, il a été tenu compte des marchés définies de manière très large (ce qui revient à la prise en compte de grands secteurs), car comparer des processus de choix d'implantation sur des marchés trop différents risque de nous égarer quant au suivi du processus étudié. Par ailleurs, le **type de franchise**, le **métier de base** (les deux étant liés comme on a pu le voir dans le contrat précédent) et la **phase du cycle de vie** seront mis en avant car il semble que ces critères aient une influence sur la mixité des réseaux comme les travaux exploratoires du CREREG l'ont montré (Cliquet, 1998b). Le **type de franchise** se réfère à la classification suivante :

- **franchise de production-commercialisation** (production et commercialisation de produits cosmétiques ou de viennoiserie)
- **franchise de commercialisation** (vente de parfums, de cadeaux, de produits de boulangerie, de lingerie)
- **franchise de service** (chaînes d'hôtels ou de restaurants, location de véhicules, agences de voyage)

et toutes **combinaisons** de ces catégories.

Le **métier de base** se comprend comme l'activité exercée par l'opérateur avant le développement du réseau. Dans le cas de l'hôtellerie, on trouve comme métiers de base : le marketing hôtelier, le management hôtelier et l'immobilier. Dans le secteur de la boulangerie, on a pu remarquer l'existence d'opérateurs minotiers (fabricants de farine), de boulangers (fabricants de pâte à pain et/ou concepteurs de pains particuliers) et de prestataires de services (restauration rapide). Dans le secteur des cosmétiques, on note la présence de fabricants, de commerçants et de prestataires de services (soins du corps) (Cliquet, 1998b). Les phases du cycle de vie concernent essentiellement le lancement, le développement et la maturité du marché et du réseau, sachant qu'au-delà les implantations sont rares.

Les considérations liées au secteur ne seront donc pas totalement absentes, car, par exemple, l'implantation d'hôtels ne répond pas aux mêmes critères que celle de la parfumerie ou de la vente et réparation accessoires auto, ou encore de vêtements ou de salons de coiffure. Le choix des entreprises à solliciter se fera parmi les entreprises de la liste donnée en annexe 2 surlignées au moyen des couleurs suivantes : vert, bleu et violet. Afin de garder cette homogénéité et de la comparer sur un nombre très restreint de marché, les secteurs suivants ont été sélectionnés avec un nombre d'entreprises suffisant et appartenant de préférence à la FFF :

- la **boulangerie-viennoiserie** (La Brioche Dorée du Groupe le Duff, La Mie Câline)
- la **cosmétique** (Yves Rocher)
- la **lingerie** (Descamps et Les Matins Bleus du groupe Descamps SA)
- les **agences de voyage** (Carlson Wagonlit Travel du groupe Accor)

- l'**hôtellerie** (Ibis, Etap Hôtel et Mercure du groupe Accor, Campanile, Kyriad et Première Classe du groupe Envergure)
- la **location de véhicules** (Budget)
- la **restauration rapide** (La Croissanterie, Pizza Pasta del Arte du groupe Le Duff, Domino's Pizza)
- les **boutiques de cadeaux** (Cadoon's, Soho)

La cosmétique et la boulangerie sont de secteurs comprenant surtout des **producteurs-commerçants**. Les secteurs des cadeaux et de la lingerie sont composés de **commerçants purs**, avec une nuance importante concernant le secteur des cadeaux puisque l'une des entreprises interrogées est à la fois grossiste-importateur et détaillant. L'hôtellerie, la location de véhicules, la restauration rapide et les agences de voyage sont des activités de **service pur**. Le choix de ces secteurs devrait donc permettre de passer de la production au service pur en passant par la commercialisation, contrôlant ainsi la variable concernant les types de franchise. Les métiers de base sont souvent différents d'une entreprise à l'autre au sein de chaque secteur. Enfin, le **cycle de vie** sera plutôt orienté vers la phase de maturité.

Objectif : comprendre le processus de choix du statut juridique du point de vente au sein d'un réseau

La problématique de décision ci-dessus peut se résoudre en définissant plusieurs problématiques de recherche. Après avoir écarté la méthode de choix multi-critères pour des raisons de faisabilité, Nous en proposons trois : 1) travailler à partir du processus de décision en matière de localisation commerciale ; 2) utiliser une ; 3) l'étude de cas. Il y aura ainsi triangulation des méthodes afin de pouvoir distinguer entre la théorie que peut connaître le décideur, le schéma du processus cognitif du décideur et la réalité du processus.

Ces entretiens, de type semi-directif, ont été menés à l'aide d'un guide d'entretien (voir annexe 5) qui a permis de :

- développer les thèmes liés aux concepts et variables associés au processus étudié
- récupérer des classements pour la mise en œuvre de la méthode multi-critères
- choisir les moments d'intervention dans le processus de localisation
- évoquer le cas d'une implantation récente

Chaque participant devra interroger deux décideurs (qui peuvent représenter plusieurs réseaux). L'objectif est de travailler à partir d'une quinzaine d'entretiens.

5.1.3 Les hypothèses

La démarche étant exploratoire, il ne sera pas question de tester des hypothèses sur un plan statistique. Par contre, il sera intéressant de vérifier auprès des décideurs si des modèles économétriques ont bien représenté le schéma de pensée des décideurs en la matière. On a ainsi pu lire que :

- les premières années étaient plutôt consacrées à la franchise (Martin et Justis, 1993)
- les unités les plus éloignées étaient plutôt franchisées (Rubin, 1978)
- les unités les plus rentables étaient plutôt en succursales (Hunt, 1973 ; Caves et Murphy, 1976) ce qui peut se traduire a priori par un choix du type : grandes villes (et plus particulièrement centre-ville) en succursalisme et le reste en franchise
- les unités exigeant le plus fort investissement étaient plutôt en propre (Cliquet, 1998b)

Il est aussi possible qu'on conclue à la primauté des circonstances individuelles comme l'a déjà montré l'étude de Forward et Fulop (1993) au Royaume-Uni, autrement dit primauté aux fantaisies circonstancielle chères à Bradach (1998).

Un autre élément peut jouer dans le choix local franchise/succursale. Si les franchiseurs établis ont une préférence pour l'achat de l'emplacement afin de mieux en maîtriser la localisation et de maintenir son contrôle sur le développement et la performance, les franchiseurs plus récemment arrivés sur le marché souhaitent davantage se développer rapidement et suggèrent que les franchisés louent leur emplacement et soient responsables de leurs frais généraux. Mais, les franchisés qui ont peu de moyens désirent avant tout réserver le peu qu'ils ont au développement de leur affaire (Carlsson, 1994). Mais laissez le franchisé choisir son site et négocier son contrat de bail ou d'achat risque à terme de mettre le franchiseur en danger (Carlsson, 1992).

5.1.4 Les entretiens

Il est tout d'abord nécessaire de préciser que l'accueil réservé par les franchiseurs aux enquêteurs du CREREG est resté très varié comparé à ce qu'il avait été 4 ou 5 ans auparavant lors du premier contrat. La mise au point du modèle global a profité d'un bon taux de remontée des questionnaires de la part des franchiseurs (102 retours) mais surtout de ceux qui ne font pas partie de la FFF. Toute l'équipe qui a participé à ces opérations tient à remercier les franchiseurs français qui ont accepté de participer à ce travail de recherche en fournissant ces matériaux de base que sont les données. Rien n'est possible sans cela !

Concernant l'étude exploratoire liée à la mise au point du modèle local, le repérage des entreprises susceptibles de pouvoir nous renseigner a été beaucoup plus difficile que prévu. Après avoir décidé de privilégier, dans la mesure du possible, les réseaux membres de la FFF, nous nous sommes d'abord assurés que le réseau était toujours en développement en France. Nous avons alors dû renoncer volontairement à certaines interviews. Il nous fallait ensuite des réseaux ayant une certaine expérience, car on ne construit pas un modèle qui se veut normatif sur des processus fondés sur des tâtonnements issus de réseaux encore trop en devenir. Nous voulions aussi limiter le nombre de secteurs et donc pouvoir faire des comparaisons de procédure entre des réseaux exerçant sur des marchés identiques ou proches.

Une fois ces choix opérés à partir de la base de données et après contact, la prise de rendez-vous s'est avérée périlleuse. Beaucoup d'entreprises ont refusé de nous recevoir. Dans certains cas, nous avons dû renoncer à l'entretien en face-à-face et recourir à l'entretien téléphonique après avoir envoyé le guide d'entretien. Enfin, un entretien a été coupé brutalement sans raison apparente au bout de 15 minutes. Nous ne sommes pas là pour dénoncer qui que soit, mais nous regrettons certains comportements.

Finalement, 18 réseaux ont été ciblées et interrogées :

- 1. Budget**
- 2. Cadoon's**
- 3. Campanile**
- 4. Carlson Wagonlit Travel**
- 5. Descamps**
- 6. Domino's Pizza**
- 7. Etap Hôtel**
- 8. Ibis**

- 9. Kyriad**
- 10. La Brioche Dorée**
- 11. La Croissanterie**
- 12. La Mie Câline**
- 13. Les Matins Bleus**
- 14. Mercure**
- 15. Pizza del Arte**
- 16. Première Classe**
- 17. Soho**
- 18. Yves Rocher**

Comme on l'a dit, trois entreprises ont dû être interrogées par téléphone car le lieu et le moment du rendez-vous ne coïncidaient pas. Dans ce dernier cas (utilisé pour Domino's Pizza, La Croissanterie et Mercure), le guide d'entretien était envoyé par fax ou par Internet afin de permettre à l'interlocuteur de préparer ses réponses. Cet envoi s'est également pratiqué avant des entretiens classiques en face-à-face soit à la demande des interviewés, soit sur proposition des enquêteurs.

Un certain nombre d'entreprises ont semblé intéressées par le sujet mais les rendez-vous n'ont pu être pris malgré de nombreux rappels et parfois des reports de rendez-vous sans suite.

L'accueil a presque toujours été exemplaire (si on n'excepte le cas d'une entreprise qui a racroché au nez sans raison au beau milieu de l'entretien), même si le contenu des réponses s'est avéré, comme souvent, assez inégal en fonction des politiques suivies et surtout de l'état de saturation du marché. Il convient de remarquer que certains concepts semblent mal compris dans le milieu professionnel. C'est le cas notamment du cycle de vie et des coûts de transaction. Le second est assez facile à expliquer. En revanche, le premier a pu entraîner parfois certaines confusions.

Un autre point important est à signaler. Il concerne les personnes à interroger. Suivant l'organisation du réseau, il est toujours très difficile de déterminer quelle est la personne qu'il convient de cibler pour l'entretien. Parfois, deux responsables étaient présents et dans un cas, ces personnes ont regretté qu'une troisième ne soit pas là. En effet, le responsable du développement était systématiquement ciblé. Mais, le responsable des services juridiques ou le responsable du marketing du réseau pouvaient aussi jouer un rôle important, d'autant que des faits précis nous ont montré qu'au sein d'un même réseau, tous les responsables ne s'accordaient sur une politique précise au niveau local, quand la politique globale faisait généralement l'unanimité.

Nous recommandons donc au lecteur de se reporter au premier rapport dans lequel nous avons déjà évoqué cette éventuelle difficulté que nous n'avons pu malheureusement contourner. Il faudrait beaucoup de temps pour cibler et rencontrer plusieurs personnes différentes dans une même entreprise et choisir quelques entreprises représentatives de groupes stratégiques plus précis que ceux que nous avons tenté de construire ici. Le nombre de variables intervenant dans le processus de décision et surtout l'incroyable disparité des réponses des entreprises interrogées nous incitent à penser qu'il faudra beaucoup de temps avant de parvenir à une démarche de modélisation validée par les faits. Il ne s'agit pas de construire un modèle mais des modèles, semble-t-il, très différents les uns des autres.

C'est ce que nous allons à présent nous attacher à démontrer.

Section 5.2 : La construction du modèle local de choix statutaire

Les résultats qui seront développés ci-dessous révèlent des disparités extrêmement fortes. Il est donc hors de question de proposer, au stade de la recherche où nous en sommes, un modèle universel permettant de savoir automatiquement quel est le bon statut pour tel ou tel type de localisation. La réponse à ce problème est particulièrement difficile car de très nombreux paramètres entrent en ligne de compte. De plus, tous les réseaux n'ont pas la même approche du problème. Certains responsables de réseaux considèrent le choix statutaire comme une décision essentiellement stratégique. Les responsables d'autres réseaux voient ce choix comme exclusivement tactique. Enfin, d'aucuns envisagent à la fois les aspects stratégiques et tactiques de cette décision. C'est pourquoi nous présenterons tout d'abord une typologie des politiques juridiques d'implantation des réseaux. Nous examinerons ensuite les résultats des entretiens concernant les variables et les hypothèses. Nous exposerons ensuite une typologie directement inspirée des entretiens réalisés, puis les difficultés de modélisation en relation avec l'étonnante disparité des situations rencontrées tant en ce qui concerne le choix des variables que pour ce qui est des types de contrats signés avec les franchisés. Nous développerons enfin une proposition de modèle local de choix statutaire de type essentiellement sagittal avant de discuter l'opportunité de modélisations quantitatives permettant de justifier le choix statutaire entre franchise et succursale au niveau local avec de nombreuses variantes à prévoir pour répondre à la disparité rencontrée.

5.2.1 Variables et hypothèses du modèle local

Nous avons retenues 22 variables des travaux de recherche du premier rapport sur la mixité des réseaux (Cliquet, 1998). Elles ont fait l'objet de discussions dans un premier temps avec les interlocuteurs des entreprises. Pour chacune d'elles, une évaluation était demandée dans le tableau correspondant à la deuxième grande question du guide d'entretien. Il faut noter que, dans certaines entreprises, il a été impossible d'obtenir une évaluation précise. Les résultats du tableau 4.1 ne portent donc que sur 12 des 18 réseaux interrogés. Mais, cela a suffi amplement à montrer l'incroyable disparité des évaluations. Le tableau 4.1 fournit une évaluation moyenne des variables ou critères de choix du statut local d'un point de vente.

Tableau 4.1 : **Evaluation moyenne des critères de choix du statut local d'un point de vente**

Critères de choix du statut local d'un point de vente	Importance des critères	
	Moyenne	Ecart-type
1. la phase du cycle de vie du marché	6,7	3,0
2. le métier de base	2,5	6,0
3. la préférence de l'opérateur pour la franchise (ou pas)	5,5	3,9
4. la phase du cycle de vie du réseau	3,2	5,5
5. coût financier total de l'investissement (succursale)	4,0	4,9
6. coût pour le franchisé	3,6	5,2
7. coûts de transaction	2,2	6,2
8. conjoncture économique	5,6	3,8
9. réglementation	5,2	4,1
10. disponibilité de la ressource humaine	2,1	6,3
11. proportion globale des franchises et des succursales	8,9	1,5
12. proportion locale des franchises et des succursales	5,5	3,9
13. emplacement stratégique	3,7	5,2
14. rapidité de la décision	3,0	5,7
15. degré de stimulation local du réseau	4,0	4,9
16. capacité de réaction face à la concurrence	3,9	5,0
17. capacité de mise en œuvre des innovations	5,1	4,2
18. qualité et quantité des informations remontant du magasin	2,2	6,2
19. état des relations avec les franchisés locaux	5,1	4,2
20. degré de formalisation du concept	2,5	6,0
21. degré de maîtrise du concept	2,6	5,9
22. positionnement du concept	3,0	5,7

Il ressort de ce tableau trois constats majeurs :

- ❖ sur les 22 variables étudiées, **seules 8 variables** peuvent être considérées comme importantes :
 - la phase de cycle de vie du marché (avec un doute étant donné la mauvaise compréhension du concept de cycle de vie)
 - la préférence de l'opérateur pour la franchise
 - la conjoncture économique
 - la réglementation
 - la proportion globale des franchises et des succursales
 - la proportion locale des franchises et des succursales
 - la capacité de mise en œuvre des innovations
 - l'état des relations avec les franchisés locaux

- ❖ **Une seule variable** apparaît comme très nettement au-dessus du lot :

la proportion globale des franchises et des succursales au sein du réseau

- ❖ les **écart-types** révèlent d'incroyables **disparités** dans les résultats et, à l'exception de la variable précédente, les sept autres sont affligées d'un écart-type très important compris entre 3 et 4,2. Les écarts-types sont parfois encore plus importants pour un grand nombre de variables dont les moyennes sont beaucoup moins élevées. C'est le cas notamment pour :

- le métier de base
- la phase du cycle de vie du réseau (avec un doute étant donné la mauvaise compréhension du concept de cycle de vie)
- coût financier total de l'investissement (succursale)
- coût pour le franchisé
- coûts de transaction (avec un doute étant donné la mauvaise compréhension du concept de coût de transaction, mais les explications données ont pu atténuer cet inconvénient)
- disponibilité de la ressource humaine
- emplacement stratégique
- rapidité de la décision
- rapidité de la décision
- degré de stimulation local du réseau
- capacité de réaction face à la concurrence
- qualité et quantité des informations remontant du magasin
- degré de formalisation du concept
- degré de maîtrise du concept
- positionnement du concept

Concernant les quatre hypothèses à tester de manière « qualitative », étant donné le faible échantillon, on a pu dégager des résultats très contrastés. Mais rappelons tout d'abord ces hypothèses :

- Hypothèse 1 : **Les premières années sont plutôt consacrées à la franchise**
- Hypothèse 2 : **Les unités les plus éloignées sont plutôt franchisées**
- Hypothèse 3 : **Les unités les plus rentables sont plutôt en succursales** ce qui peut se traduire a priori par un choix du type : grandes villes (et plus particulièrement centre-ville) en succursalisme et le reste en franchise
- Hypothèse 4 : **Les unités exigeant le plus fort investissement sont plutôt en propre**

L'hypothèse 1 est d'autant moins vérifiée que la philosophie managériale qui préside au lancement du réseau peut être diamétralement opposée d'un opérateur à l'autre (Cliquet, 2000a), même si celle-ci évolue avec le temps et les contraintes.

L'hypothèse 2 est soit vérifiée dans les $\frac{3}{4}$ des cas, soit non pertinente dans les réseaux où la structure et l'équilibre local franchise/succursalisme importe le plus.

L'hypothèse 3 est toujours vérifiée dans le cas d'unités de grande taille sur des emplacements d'un coût élevé, qu'ils soient en centre-ville ou dans un centre commercial où les loyers sont souvent hors de portée des franchisés. Par contre, des nuances sont apportées par certains opérateurs de réseau sensibles au fait que laisser systématiquement les « mauvais » points de vente aux franchisés est une politique dangereuse et génératrice de conflits à terme.

L'hypothèse 4 est vérifiée comme il vient d'être dit concernant les unités les plus rentables. C'est encore plus vrai pour les magasins amiraux ou drapeaux (*flagships*) qui, sans être toujours rentables, sont parfois indispensables aux enseignes de certains réseaux pour accroître ou maintenir leur notoriété et leur image de marque sur des sites à forte fréquentation ou à fréquentation très ciblée.

Le tableau 4.2 fournit un résumé des hypothèses telles qu'elles ont été testées qualitativement auprès d'un petit échantillon.

Tableau 4.2 : Synthèse des tests d'hypothèses

Hypothèses	Validation non scientifique (qualitative)
Hypothèse 1 : Les premières années sont plutôt consacrées à la franchise	Non validée
Hypothèse 2 : Les unités les plus éloignées sont plutôt franchisées	Validée ou non pertinente
Hypothèse 3 : Les unités les plus rentables sont plutôt en succursales	Validée avec nuances
Hypothèse 4 : Les unités exigeant le plus fort investissement sont plutôt en propre	Validée

Il est bien évident qu'il faudrait tester ces hypothèses sur un échantillon beaucoup conséquent. Mais, il semble assez probable que les résultats divergeraient assez peu au bout du compte.

5.2.2 Une typologie des politiques juridiques d'implantation des réseaux

Les entretiens ont permis de révéler trois groupes qui se détachent nettement concernant les politiques juridiques d'implantation des réseaux. La typologie qui sera développée dans ce paragraphe ne signifie pas que chacun des réseaux de ces groupes a la même stratégie et encore moins la même proportion de franchises et de succursales. En fait, ce classement vise à départager des comportements stratégiques et/ou tactiques. Ils sont fondés avant sur la réponse à la troisième question du guide d'entretien, à savoir la question concernant le processus de décision en matière de localisation commerciale habituellement suivi par le réseau. On distingue ainsi :

- ceux qui élaborent une stratégie juridico-managériale avec choix d'un objectif en termes de proportion d'unités en propre dans le réseau franchisé, puis éventuellement adaptation locale au moment du choix du site. Ce sont les **planificateurs tacticiens** : La Brioche Dorée, Pizza del Arte, Cadoon's, Descamps, Matins Bleus (dépôt consignation), Première Classe, Campanile, Kyriad (ces trois enseignes hôtelières pratiquent beaucoup la franchise managée ou financière qui correspond à une vision hybride de l'organisation – voir chapitre 1 -), Ibis, Etap Hotel, Mercure, Novotel
- ceux qui se contentent de choisir le statut juridique au moment du choix du site. Ce sont les **opportunistes tacticiens** : Soho, La Mie Câline
- ceux qui se concentrent sur l'analyse stratégique avec peu de considérations concernant les conditions locales. Ce sont en particulier de grands **groupes leaders étrangers à forte notoriété internationale** : Domino's Pizza, Budget, Carlson Wagonlit Travel. On parle alors d'organisation quasi ambidextre dans la mesure où ces groupes sont prêts à changer de statut organisationnel et donc de taux de mixité rapidement, souvent pour des considérations purement financières et/ou patrimoniales. La conjoncture reste cependant un élément du choix local mais à un degré plus marginal. Les succursales sont destinées d'abord à la surveillance du réseau, ou carrément à la mise en œuvre d'une stratégie patrimoniale ou de pression sur les fournisseurs (cas de Budget qui a besoin parfois d'accroître son périmètre en propre pour mieux négocier avec les constructeurs automobiles).

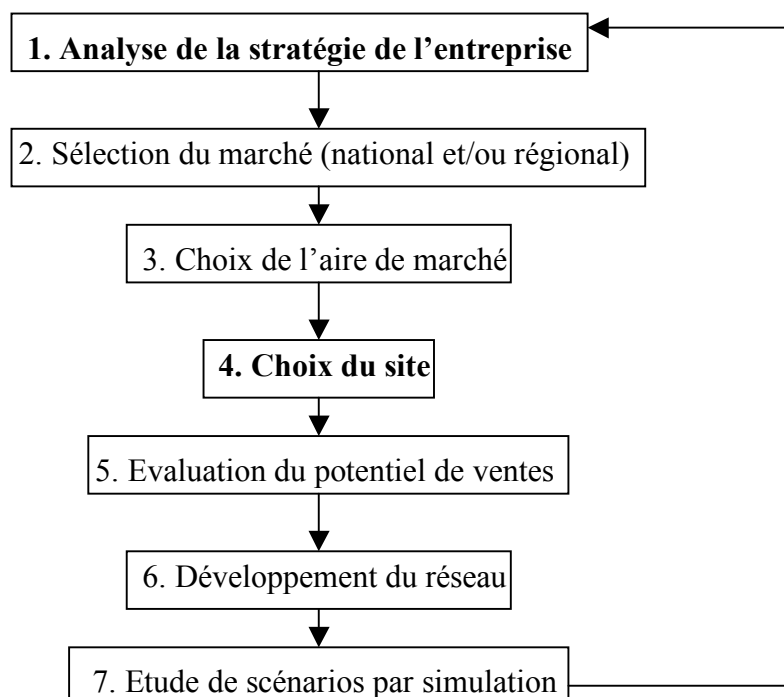
En résumé, les trois groupes que notre étude fait ressortir montrent tous que :

- seules deux étapes du processus de décision en matière de localisation commerciale (en gras dans la figure 5.1 reprise pour la compréhension de l'analyse) sont importantes dans le choix du statut d'une unité de vente :
 - **l'analyse de la stratégie**
 - **le choix du site**
- les **planificateurs tacticiens** s'interrogent lors de ces deux étapes
- les **opportunistes tacticiens** ne se posent la question du statut que lors du choix du site
- les **grands groupes leaders de notoriété internationale** appliquent sur le terrain une politique décidée lors de l'analyse de la stratégie de l'entreprise

Chacun de ces comportements s'explique, selon les cas, en fonction de considérations liées à :

- **la vision de l'avenir du réseau en termes de structure juridico-managériale** : même en rassemblant les conditions de mise en œuvre d'une politique statutaire, certains réseaux n'en ont pas la volonté pour des raisons diverses : concurrence peu agressive, concept fort, secteur moins dynamique, ... Ceux qui ont cette volonté ont une vision précise, et parfois très précise, de la proportion de succursales qu'ils peuvent admettre dans leur réseau.
- **l'image de marque** : une chaîne à forte notoriété internationale n'a pas besoin d'affirmer la maîtrise de son concept en s'imposant un taux élevé de succursales. Cette chaîne, surtout si elle étrangère, poursuivra donc son développement principalement en franchise
- **le métier de base et le contrôle de l'amont** : parmi les franchises de distribution, si le franchiseur est à la fois détaillant et grossiste, il peut se permettre de mettre en œuvre une vraie politique juridique de ses implantations (voir premier point). En revanche, s'il n'est que détaillant, il doit se contenter d'une réactivité forte face aux conditions locales du marché, ce qui l'empêchera d'avoir une vraie politique en matière de pluralité statutaire
- **la conjoncture** : on a tendance à se développer plus en propre quand on en a les moyens c'est-à-dire pendant les périodes favorables. Mais, cela n'empêche pas à terme de respecter un taux de mixité qu'on s'est fixé.

Figure 5.1 : Le processus de décision en matière de localisation commerciale ⁽⁶⁾



⁶ Adapté de Ghosh A. et McLafferty S. L. (1987) *Location Strategies for Retail and Service Firms*, Lexington Books, p. 7

D'autres variables ont été citées mais de manière souvent ponctuelle montrant soit une cohérence purement sectorielle (cas de la réglementation avec la loi Raffarin qui touche surtout l'hôtellerie ou les 35 heures qui poussent certains réseaux vers la franchise, cas aussi de la disponibilité de la ressource humaine qui semble être un point clé dans certains secteurs mais pas dans d'autres), soit un lien assez évident avec les variables précédentes ou avec la politique global du taux de mixité (cas de la stimulation commerciale car le respect d'un taux de mixité s'accompagne parfois d'une volonté de mieux maîtriser le réseau et donc d'une vision précise de l'avenir – il en est de même pour les variables de marketing comme la formalisation et la maîtrise du concept ou son positionnement).

5.2.3 Les disparités issues du contenu des entretiens

Une analyse de contenu a été réalisée à partir du matériau obtenu, à savoir les pages d'entretien retranscrites. Il est à signaler tout de suite que, concernant ce sujet, des interlocuteurs ont préféré ne pas être enregistrés. D'autres ont accepté à la condition expresse de pouvoir relire le texte après retranscription par écrit. D'autres enfin ont accepté l'enregistrement mais ont vraiment révélé les aspects forts de leur politique que lorsque que le magnétoscope était éteint.

Ces comportements, que nous ne nous permettons pas de juger, révèlent surtout que le sujet traité, le processus de décision du statut local, semble beaucoup plus confidentiel que celui qui concerne la politique globale en matière de mixité. Notre impression est que ce caractère confidentiel semble plus dû à des raisons internes qu'à des raisons externes. Un certain nombre d'interlocuteurs n'ont pas souhaité voir leur apparaître dans le rapport. C'est pourquoi nous nous excusons de ne pas citer les noms des personnes qui ont bien voulu nous répondre et que nous remercions très sincèrement de nous avoir consacré un peu de leur temps.

Ceci dit, le contenu des entretiens a révélé des informations extrêmement précieuses concernant en particulier les points suivants :

- la politique du taux de mixité
- la stratégie spatiale du réseau
- le type de contrat de franchise
- la diversité des formes partenariales au sein des réseaux
- la gestion patrimoniale du réseau
- les attitudes face aux évolutions de la réglementation
- les relations avec les fournisseurs

La **politique du taux de mixité** est très variable d'un réseau à l'autre tant en ce qui concerne sa fermeté que la valeur du taux lui-même. Certaines entreprises surtout celles du groupe des opportunistes tacticiens n'ont pas d'idée très précise sur le taux idéal même s'ils sentent encore un peu confusément l'importance d'un tel choix. Nous ne pouvons nous empêcher de noter l'évolution très sensible du discours des entreprises que nous avons interrogées. C'est pourquoi nous avons tenu à nous entretenir à nouveau avec des entreprises déjà rencontrées lors du premier contrat. Les entreprises qui ne voyaient pas très bien les avantages de la mixité les décèlent aujourd'hui beaucoup mieux. Celles qui les entrevoyaient déjà bien ont actuellement des politiques très rigoureuse avec parfois des objectifs de taux de mixité extrêmement précis. Quelques exemples vont illustrer le propos. Le groupe Envergure qui gère les chaînes hôtelières Campanile, Première Classe et Kyriad, s'est fixé un taux de mixité idéal de 28%. Ce taux, défini au niveau européen car le marché français est considéré comme saturé, résulte en fait de l'évolution qu'on connu ces chaînes, et en particulier Campanile, depuis 10 ans. Des entreprises comme le groupe Le Duff ont évolué vers des politiques très claires en matière de

taux de mixité. Aujourd'hui, la parité 50/50 y est à l'ordre du jour même si cela reste un objectif à terme puisque la Brioche Dorée est franchisée à 10% et Pizza del Arte à 20%. La marge de manœuvre est donc grande et la nouvelle politique clairement orientée vers la franchise pour les années à venir. Domino's Pizza a une politique désormais très claire en matière de mixité. Le taux est fixé à 10% de succursales et 90% de franchises en Europe et particulièrement en France. La raison avancée est liée à la grande notoriété et à l'image de groupe international leader dans le domaine des chaînes de pizzerias. Point n'est besoin, selon ses dirigeants, de faire ses preuves quand on possède un réseau aussi international. Les succursales servent alors à maintenir le contact avec le terrain, à contrôler l'information locale

La stratégie spatiale du réseau est parfois très clairement définie par certains opérateurs. Pour Pizza del Arte et La Brioche Dorée, cette stratégie s'oriente volontairement vers une démarche hiérarchique de couverture territoriale fondée sur un maillage où les grandes villes seront davantage en propre et les villes plus petites réservées à la franchise. Ces villes plus petites seront donc ciblées désormais par le groupe Le Duff qui peut se permettre de franchiser maintenant que son concept est bien établi. En revanche, dans d'autres réseaux comme Soho, les implantations sont davantage subies et parfois même externalisées auprès de cabinets spécialisés dans la mesure où trouver un emplacement à un prix abordable relève de plus en plus de la gageure. Tenir du prix du m² est donc un quasi-impératif dans une effort de modélisation quantitative à venir.

En ce qui concerne **les types de contrat de franchise**, nous avons déjà évoqué ce point lors du précédent contrat. Le cas du groupe Envergure est à ce titre tout à fait exemplaire. Nous avons déjà exposé les caractéristiques de la franchise managée ou financière, appelée encore mandat de gestion, lors du premier contrat. Il s'agit en fait d'une forme hybride de franchise puisque le franchisé ne joue qu'un rôle d'investisseur dans les locaux et le terrain quand le franchiseur apporte son savoir-faire et ... son personnel. Ce groupe, financier à l'origine met en œuvre une véritable stratégie boursière. Aujourd'hui, sur les 72% de franchises, 95% sont en mandat de gestion. Il est donc difficile d'adapter un modèle de localisation destiné aux réseaux de franchise dits classiques à ce type de réseau hybride.

La diversité des formes partenariales au sein des réseaux nous a particulièrement frappés dans certaines entreprises. Nous l'avons déjà constatée chez Hôtels et Compagnie lors du premier contrat avec présence de la franchise et du partenariat. Mais, ce groupe a aujourd'hui été absorbé, comme l'a vu, par le groupe Envergure. Notre contact avec Carlson WagonLit a été significatif de ce point de vue. Le groupe Carlson WagonLit Travel (CWLTL), détenu à parité par le groupe Accor et la société Carlson Company de Minneapolis, se subdivise en deux entités :

- D'une part, CWLTL Business Travel (actionnariat 50/50 comme précédemment) a une activité est exclusivement centrée sur le voyage d'affaires avec un management américain et s'appuie sur les *call centers* pour commercialiser ses services.
- D'autre part, CWLTL Agences de voyages développe ses activités dans les loisirs avec un management exclusivement Accor. Nous n'évoquerons que cette entité.

CWLTL Agences de voyages est constituée de 150 agences Carlson dont 45 franchisées et plus de 150 agences Frantour dont seulement 20 franchisées. Le total des franchises représente 22% de l'ensemble. Il existe donc en fait trois types de franchise : la franchise Carlson, la franchise Frantour avec versement de redevances et la franchise PQR (Presse Quotidienne Régionale) rachetée avec les agences Frantour et qui comprennent Courrier Voyages, l'Est Voyages, Le Républicain Lorrain Voyages, Nice Matin Voyages, Var Matin Voyages, Sud-Ouest Voyages, Midi Olympique Voyages, ... Dans le cas de Courrier Voyages, CWLTL est associé au sein d'une SNC (50/50) avec Le Courrier de l'Ouest.

La gestion patrimoniale du réseau est un aspect à la fois important et d'une grande complexité. Trois exemples seront nécessaires afin d'illustrer ce propos. Ils concernent les groupes Le Duff, Yves Rocher et Domino's Pizza. Pour ce qui est du groupe Le Duff et de ces réseaux la Brioche Dorée et Pizza del Arte, la source de profit ne réside pas dans la redevance et le droit d'entrée qui servent avant tout à compenser les frais engagés par le groupe. Le résultat dépend essentiellement des loyers versés par les franchisés au franchiseur. En effet, surtout en ce qui concerne Pizza del Arte, mais aussi de plus en plus La Brioche Dorée, l'opérateur investit dans le site, ce qui lui permet de parfaitement maîtriser dès le départ le format proposé aux consommateurs. Le franchisé est donc propriétaire du fonds de commerce et doit respecter le format du franchiseur ce qui est plus facile pour l'opérateur puisque c'est lui qui aura investi dans les murs qu'il aura pu apprêter comme il l'entend. Mais, le franchisé n'est donc pas propriétaire du foncier qui reste du ressort de l'opérateur. Rappelons que le format est un des deux composants du concept, l'autre étant le savoir-faire (Cliquet, Fady et Basset, 2002). Il correspond aux aspects fixes du concept, à savoir ceux qui n'évoluent que lentement dans le temps et ne sont affectés que par le quatrième défi de Bradach (1998), autrement dit l'adaptation globale du concept. Une fois cet investissement réalisé, l'entreprise décide de franchiser ou non suivant le cas et sa stratégie globale liée au taux de mixité. Chez Yves Rocher, le problème déjà évoqué lié justement au quatrième défi de Bradach concernant l'adaptation globale du concept (Cliquet, 1998b ; Cliquet et Croizean, 2002) a poussé ce réseau à faire évoluer la structure juridique de certains points de vente vers la gérance sur la base de société à responsabilité limitée. Cela permet à l'opérateur, d'une part, de participer financièrement aux investissements nécessaires, ce qui n'est pas possible dans un système de franchise, et d'autre part, de maintenir sur place un responsable avec un statut de commerçant, ce que n'autorise pas le succursalisme. Chez Domino's Pizza, il apparaît clairement que la propriété du réseau importe peu, en tout cas à l'international. Les succursales (10% étant désormais l'objectif) sont là pour le contrôle du réseau.

Les attitudes face aux évolutions de la réglementation peuvent être très divergentes y compris au sein du même secteur, même si au bout du compte les stratégies s'avèrent peu différenciées. Prenons un cas particulièrement symptomatique, celui de l'hôtellerie confrontée à la loi Raffarin de juillet 1996. Les groupes Envergure et Accor ne semblent pas avoir du tout la même attitude face à cette réglementation qui a, il est vrai, touché de plein fouet ce secteur, entre autres. Il ressort de nos entretiens que le groupe Envergure ait davantage considéré cette nouvelle réglementation comme une opportunité. Le rachat du groupe Hôtel et Compagnie (enseignes Climat de France, Nuit d'Hôtel, Balladins) et la restructuration qui a suivi autour de l'enseigne Kyriad ont été la preuve. Le groupe Accor semble avoir été davantage touché par cette évolution. Il faut dire aussi que la politique de mixité de ce groupe et sa stratégie de gamme étaient déjà très claires lors du premier contrat il y a cinq ans. Nous devons reconnaître que nous nous en étions particulièrement inspirés pour mettre en lumière les avantages et les inconvénients de la pluralité des formes organisationnelles. Peut-on y déceler une plus grande capacité stratégique dans le groupe Accor et une meilleure habileté tactique chez Envergure ? Nous ne nous permettrons pas de juger mais il nous semble important de poser clairement la question à une époque où beaucoup d'acteurs sur les marchés s'interrogent sur la pertinence des indicateurs de performance et les capacités des entreprises à survivre à un environnement de plus en plus changeant. Les problèmes liés aux 35 heures ont été souvent évoqués soit directement, soit à mots couverts, pour expliquer que c'était soit une évolution juridique qu'il fallait intégrer et qui touchait tous les acteurs du marché français, soit une incitation forte à développer ... la franchise.

Les relations avec les fournisseurs sont un point souligné uniquement lors de l'entretien avec le groupe Budget et l'entreprise Cadoon's. Nous avons déjà évoqué rapidement cet as-

pect concernant Budget. En effet, quand le pouvoir des fournisseurs est important, il convient de présenter une puissance équivalente afin de négocier au mieux. Budget a dû négocier très dur pour obtenir des conditions auprès des constructeurs automobiles et pour cela, la propriété du réseau est un point essentiel même si aujourd'hui c'est moins à l'ordre du jour. On se trouve ainsi de l'application du modèle des 5 forces stratégiques de Porter (1982). Concernant les boutiques de cadeaux, nous avons volontairement choisi Cadoon's et Soho. Or, Cadoon's est importateur et donc un des fournisseurs importants de Soho. La marge de manœuvre de ce réseau est donc liée aux possibilités de négociation avec son principal concurrent. On ne s'étonnera donc pas que Cadoon's ait une politique global face à la mixité alors que Soho doit souvent se contenter de s'adapter au contexte local.

Par ailleurs, il faut dire que les récits d'implantation de points de vente n'ont fait qu'accentuer cette diversité. Très souvent, plutôt que de rapporter le récit d'une seule implantation, les responsables interrogés prenaient deux exemples, voire trois. De plus, qu'est-ce qu'un nouveau point de vente : une création ex nihilo avec construction des locaux, une reprise de bâtiments existants, dans le secteur d'activité, un changement de localisation, une transformation par extension de la surface, par changement de statut, ... ? Là encore, il est nécessaire de clarifier et de simplifier, mais dans ce cas, la chasse aux interviexés potentes devient extrêmement difficile car les filtres sont nombreux. Des spécificités liées aux problèmes technologiques (agences de voyage), aux problèmes juridiques, aux problèmes urbanistiques, ..., apparaissent alors. Il était nécessaire de faire parler nos interlocuteurs sur des implantations réalisées récemment afin de confirmer leurs assertions générales. Cette confirmation a été faite dans l'ensemble. Mais que de variété supplémentaire dans le processus de décision et donc dans la démarche de modélisation.

Tous ces points, et nous n'avons choisi que les principaux, montrent la diversité des situations et donc la difficulté de modéliser dans ce domaine. Si un modèle est une représentation simplifiée de la réalité, encore faut-il pouvoir simplifier cette réalité. C'est ce que nous allons tenter de faire à présent.

5.2.4 Une première tentative de conception d'un modèle local de choix statutaire

Nous avons tenu compte des trois groupes de comportements stratégiques au bout du compte : les stratèges tacticiens, les opportunistes-tacticiens et les groupes leaders étrangers internationaux. Pour cela, nous avons enchaîné les décisions à l'aide des variables qui nous ont permis de réaliser cette typologie qui, rappelons-le, reste très grossière mais permet au moins de dissocier des processus qui ne peuvent se modéliser de la même manière et avec la même catégorie de modèle :

- le degré de notoriété internationale
- le contrôle de l'amont
- la vision de la pluralité
- la conjoncture

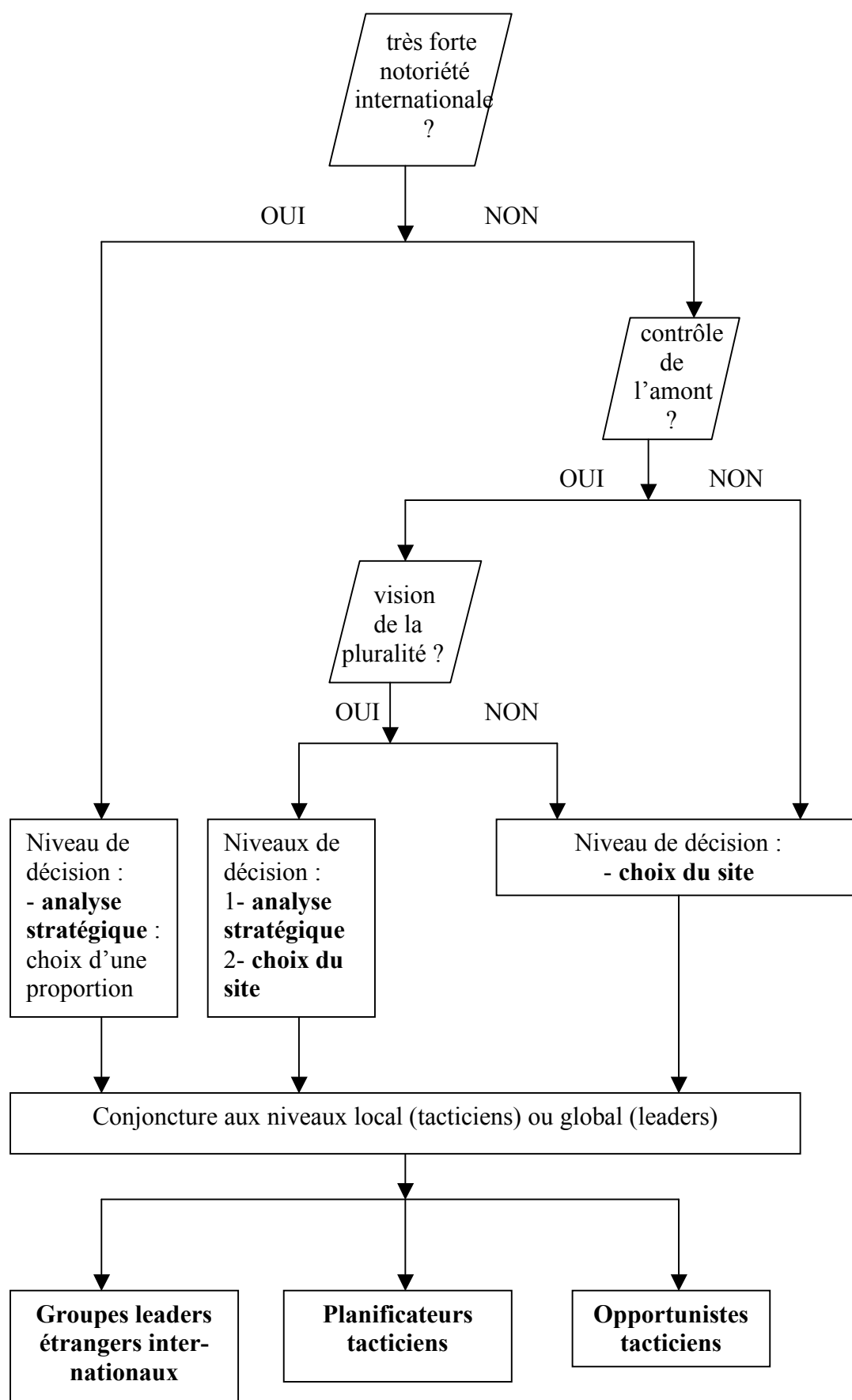
On sera sans doute surpris de trouver la conjoncture influencer toutes les décisions y compris celles des grands groupes leaders. Une première réponse triviale tient dans le fait que la conjoncture n'épargne personne. On peut cependant ajouter que l'impact de la conjoncture n'est pas le même et n'affecte pas les réseaux et leurs décisions de la même façon. Concernant les stratèges-tacticiens, la conjoncture les oblige à rectifier momentanément le statut local mais le taux de mixité sera respecté sur le moyen terme. La conjoncture est bien sûr au cœur du choix des opportunistes tacticiens. En revanche, les groupes leaders internationaux, compte tenu de leurs moyens, vont davantage tenter de tirer bénéfice de la conjoncture quitte à chan-

ger totalement et brusquement de politique en matière de choix statutaire. On peut opter pour un renforcement du succursalisme pour des raisons patrimoniales, puis s'orienter très formellement vers la franchise en revendant ses unités en propre, mettant ainsi en œuvre une forme organisationnelle ambidextre (Duncan 1976) que nous avons déjà décrite.

Il est important de noter que certaines variables comme le cycle de vie ou les coûts de transaction n'ont pas toujours été bien compris par nos interlocuteurs. Il conviendra, dans une poursuite ces travaux, de travailler à une simplification sémantique de ces concepts, quitte à perdre un peu de leur impact théorique.

La figure 5.2 tente donc de mettre en relation les quatre variables citées plus haut dans un enchaînement logique lié au processus de décision de localisation de la figure 5.1. Nous aurons donc ainsi pu discerner les deux étapes essentielles où la question du statut juridique du point de vente est susceptible de se poser et les types de comportements des opérateurs face à l'implantation individuelle des points de vente.

Nous allons étudier dans le dernier paragraphe les modèles susceptibles d'être mis en œuvre suivant cette typologie.

Figure 5.2 : **Modèle local de choix statutaire**

5.2.5 Vers la conception de nouveaux modèles de localisation

Chacune des trois catégories de comportements de localisation exige au moins un type différent de modèle. De plus, on peut aborder le problème de différentes manières. Et malgré la grande complexité des situations décrites ci-dessus, il apparaît qu'au moins deux grandes formes générales de modélisation peuvent être tentées concernant la compréhension et la prédiction du choix du statut de l'unité de vente :

- un type de modèle fondé sur l'alternative issue directement de la problématique de décision : faut-il ouvrir une franchise ou une succursale ?
- un type de modèle reposant sur la prise en compte de la concurrence et/ou de la couverture spatiale prévue pour le réseau

Dans le premier cas, une forme de modélisation pourrait consister à comparer une variable binaire simple à des variables explicatives. La variable binaire prendrait ses valeurs dans l'ensemble $\{1, 0\}$ où 1 = unité franchisée et 0 = unités en propre. Un modèle dit logit serait alors approprié :

Les variables explicatives seraient aussi bien continues que catégoriques sous forme de variables muettes (1 = le phénomène a lieu, 0 = il n'a pas lieu).

Dans le deuxième cas, deux formes de modélisation s'attacheraient à reproduire localement et/ou globalement le contexte concurrentiel à l'aide, d'une part, d'un modèle de type MCI (Nakanishi et Cooper, 1974), et d'autre part, un modèle de type p-médian (Cooper, 1964), avec une combinaison des deux au travers d'un modèle adapté de MULTILOC (Achabal, Gorr et Mahajan, 1982). La difficulté bien connue des spécialistes de ce type de modèles a pour nom l'hypothèse d'indépendance des choix non pertinents (*IIA* en anglais : *Independence of Irrelevant Alternatives*). Un découpage géographique judicieux de l'aire de marché considérée peut apporter une solution à ce problème (Ghosh, 1984 ; Cliquet, 1990). Un autre problème tient dans le choix de solutions locales qui peuvent être considérables lors de l'utilisation du p-médian. Diverses solutions ont été proposées (Robert-Demontrond et Thiel, 2002, Baray et Cliquet, 2002). La plupart des difficultés techniques inhérentes à la mise en œuvre de ces modèles ont été ou sont en passe d'être surmontées. Des logiciels fondés sur ces modèles et des techniques de géomatique devraient apparaître sur le marché dans les mois ou les années à venir, permettant aux décideurs de simuler les conséquences spatiales de leurs décisions en les autorisant ainsi à mieux maîtriser le géomarketing de leur réseau (Cliquet, 2002).

Mais, les plus grosses difficultés resteront sans doute celles relatives à la collecte des données. La structure de ces modèles est connue, les variables qui devront être intégrées aussi et la plupart sont opérationnalisables aisément. Mais, l'approche locale nécessite des données locales que des opérateurs ou certains franchisés locaux ne voudront peut-être pas confier. Ce sera là un obstacle quasi insurmontable sans la confiance des opérateurs et de leur réseau. La mise en œuvre de ces modèles nécessitera donc une forte coopération de la part des entreprises.

Plus précisément, et le lecteur comprendra que nous ne tenons pas à rentrer trop dans le détail, les comportements dits de :

- opportunistes-tacticiens pourront bénéficier d'une modélisation de type MCI dans lequel il conviendra d'intégrer le choix du statut, à condition que l'objectif soit une augmentation de la part de marché. On peut parler d'un modèle local d'implantation
- groupes internationaux pourront être représentés à l'aide d'un modèle de localisation-allocation qui permet de donner une vision globale d'un projet d'implantations multiples compte tenu des lieux de demande auxquels on ajoutera le choix du statut en fonction de considérations globales. Des techniques récentes devraient également permettre de prendre en compte certains aspects locaux mais sans la concurrence (Baray et Cliquet, 2002). On peut qualifier ce modèle de localisation de global mais non concurrentiel
- stratèges-tacticiens, qui prennent leur décision liée au statut à deux niveaux dans le processus de la figure 5.1, pourront être modélisés sur la base de MULTILOC avec là encore introduction du choix du statut tant au niveau global que local. On peut caractériser ce modèle comme étant un modèle « glocal », pour reprendre un terme à la mode dans le recherche en distribution, autrement dit à la fois global et local

Ces propositions sont faites dans le but de montrer que les chercheurs sont loin d'avoir définitivement cerner ce problème de la mixité. Sa relation avec la localisation ne fait que rendre encore plus complexe son appréhension mais devrait donner la validation nécessaire aux résultats de travaux futurs.

CONCLUSION

Le thème de la pluralité des formes organisationnelles dans les réseaux de franchise a littéralement explosé depuis deux ou trois ans. De nombreux travaux sont actuellement en cours tant en Europe et particulièrement en France qu'aux Etats-Unis et en Australie qinsi qu'à un degré moindre en Afrique du Sud.

Ces travaux s'inscrivent à la fois dans le courant de recherche sur la flexibilité des organisations et dans celui de l'optimisation des formes organisationnelles dans un cadre contingent. A ces développements théoriques, nous avons rajouté les problèmes spécifiques de la localisation. Il nous semble, en effet, peu crédible de développer uniquement un modèle global quand on sait les difficultés rencontrées sur le terrain comme celles liées aux prix du m² !

Nous avons réussi à construire un modèle global d'optimisation de la pluralité des formes dans les réseaux de franchise. Il ne s'agit pas d'une formule magique qui décrédibiliserait ses auteurs, mais d'un modèle permettant de comprendre et de prévoir – c'est le rôle de tout modèle -, les relations entre le taux de mixité (défini par convention comme le taux de succursalisme) et les variables liées à la stratégie de développement et de survie d'un réseau.

En revanche, nous nous sommes contentés d'une typologie et d'un modèle sous forme d'un diagramme sagittal concernant le modèle local. Mais, nous avons pu « dégrossir » le problème qui s'avère encore plus complexe que le modèle global, sans parler des difficultés à prévoir concernant la collecte des données.

Parlant de ces difficultés de collecte, nous renouvelons notre proposition de maintenir la base de données des réseaux d'indépendants car sa disparition serait un recul pour les réseaux sur le plan informationnel.

BIBLIOGRAPHIE

- ACFCI (2001) *L'annuaire des réseaux commerciaux d'indépendants*, 19^{ème} éd., Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie, Paris
- Achabal D., Gorr W. L., Mahajan Vijay (1982), MULTILOC: A Multiple Store Location Decision Model, *Journal of Retailing*, 58, 5-25
- Alon I. (2001) The use of franchising by U.S.-based retailers, *Journal of Small Business Management*, 39, 2, 111-22
- Arrow K. J. (1974) *The Limits of Organization*, Norton and Cy, NY
- Autissier D., Glérant-Glikson A., Le Goff J. (2001) *Service gagnant ! Comprendre l'essor des chaînes*, EMS, Caen
- Azevedo F. P., Silva V. L. (2001) *Contractual Mix Analysis in the Brazilian Franchising*, mimeo
- Baray J., Cliquet G. (2001) Delineating and Analyzing Trade Areas through Filtering and Convolution, *Congrès INFORMS*, Miami
- 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
- Bradach J.L. (1997) Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains, *Administrative Science Quarterly* 42, 276-303
- Bradach J.L. (1998) *Franchise Organizations*, Harvard Business School Press, Boston, MA
- 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., Cliquet (1999) G.Plural Forms Versus Franchise and Company-Owned Systems : A DEA Approach of Hotel Chain Performance, 28th EMAC Conference Proceedings, Berlin, 11-14 May
- Brown W. O. (1998) Transaction costs, corporate hierarchies, and the theory of franchising, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 36, 319-29
- Brunner J. A., Mason J. L. (1968) The Influence of Driving Time upon Shopping Center Preference, *Journal of Marketing*, 32, 2, 57-61
- Bush R. F., Tatham R. L. (1974a) Community Location Decisions by Franchisors – A Comparative Analysis, *Journal of Retailing*, 50, 3, 13
- Bush R. F., Tatham R. L. (1974b) Community Location Decisions by Franchisors – A Comparative Analysis, *Journal of Retailing*, 52, 1, 33
- Carlsson C. (1994) Franchise locations : To lease or to buy ?, *Franchising World*, 26, 4, 55
- Caves R. E., Murphy II W. F. (1976) Franchising : firms, market and intangible assets, *Southern Economic Journal*, 42, 576-86
- Chaudhuri A., Ghosh P., Spell C. (2001) A location based theory of franchising, *The Journal of Business and Economic Studies*, 7, 1, 54-67
- Cliquet G. (1988), Les modèles gravitaires et leur évolution, *Recherche et Applications en Marketing*, 3, 3, 39-52
- Cliquet G. (1990), La mise en œuvre du modèle interactif de concurrence spatiale (MICS) subjectif, *Recherche et Applications en Marketing*, 5, 1, 3-18
- Cliquet G. (1992) *Management stratégique des points de vente*, Sirey, Paris
- Cliquet G. (1995), Implementing a subjective MCI model: An application to the furniture market, *European Journal of Operational Research*, 84, 279-91
- 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) *Les réseaux mixtes franchise/succursanisme : complémentarité ou antagonisme*, rapport CREREG pour la Fédération Française de la Franchise
- Cliquet G. (2000a) Plural Form Networks and Retail Life Cycle : An Exploratory Investigation of Hotel Franchised/Company-Owned Systems in France, *Journal of Business and Entrepreneurship*, 12, 2, 75-98
- Cliquet G. (2000b), Plural forms in store networks : A proposition of a model for store network evolution, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 10, 4, 369-87
- Cliquet G. (2000c) Décision managériale et pluralité des formes organisationnelles, in *La décision managériale aujourd'hui*, Mélanges en l'honneur du professeur J. Lebraty, A. Chiavelli, Y. Giordano, M. Martin, R. Teller éd., Editions CEF, Nice
- Cliquet G. (2002a) Les réseaux mixtes franchises/succursanisme : apports de la littérature et implications pour le marketing des réseaux de points de vente, *Recherche et Applications en Marketing*, 17, 1, 57-73

- Cliquet G. (2002b) *Le géomarketing : méthodes et stratégies du marketing spatial*, Hermes, Paris
- Cliquet G., Reffait P., Basset G. (2000) Hotel Network Evolution : Towards Plural Forms, 6th *International Research Seminar in Service Management* dedicated to Eric Langeard, La Londe Les Maures, 6-9th June
- Cliquet G., Croizean J-P. (2002) Towards plural forms, franchising/company-owned systems, in the French cosmetics retail industry, *The International Journal of Retail and Distribution Management*,
- Cliquet G., Fady A., Basset G. (2002) *Le management de la distribution*, Dunod, Paris
- Cliquet G., Perrigot R. (2001) Service Chain Organizational Forms and a Preliminary Approach by the Population Ecology Model, *Proceedings of the 15th ISOF Conference*, Las Vegas, 24-25 Février
- Coase R. (1937) The Nature of the Firm, *Economica*, 4, 386-405
- Cohen E. (1999) The Keys to Successful Site Selection : 28 Questions to Ask Yourself, *Franchising World*, 31, 4, 8
- Combs J. G., Castrogiovanni G. J. (1994) Franchisor strategy : A proposed model and empirical test of franchise versus company ownership, *Journal of Small Business Management*, 32, 2, 37-46
- Converse P. D. (1949), New Laws on Retail Gravitation, *Journal of Marketing*, 14, 4, 339-84
- Cooper L. (1964) Heuristic methods for location-allocation problems, *SIAM Review*, 6, 37-53
- Cooper L. G., Nakanishi M. (1988) *Market-Share Analysis*, ISQM, Kluwer Academic Publishers, Norwell, Ma.
- Costil O., Bassi O. (1998) La franchise a-t-elle encore un avenir ?, *LSA*, 1577, 2 mars, 26-29
- Current J. R., Storbeck J. E. (1994) A Multiobjective Approach to Design Franchise Outlet Networks, *Journal of the Operational Research Society*, 45, 1, 71-81
- Daft R. (1982) Bureaucratic Versus Nonbureaucratic Structure and the process of Innovation and Change, *Research in the Sociology of Organizations*, 1, 129-66
- Duncan R. (1976) The Ambidextrous Organization : Designing Dual Structures for Innovation, in *The Management of Organizational Design*, Kilman R, Pondy L. et Slevin D., New Holland, NY, 167-88
- Eiglier, P., Langeard E. (1987) *Servuction*, McGraw-Hill, Paris
- Eluard P. (1937) *L'évidence poétique*, Gallimard, Paris
- Elango B., Fried V. H. (1997) Franchising research : A literature review and synthesis, *Journal of Small Business Management*, 35, 3, 68-81
- Fady A., Joncour-Le Hen M., Desoubry O. (1999) Le développement des réseaux mixtes de points de vente : le cas de la boulangerie, 2^{ème} *Colloque Etienne Thil*, La Rochelle, 28-29 septembre
- Forward J., Fulop C. (1993) Elements of a franchise : The experiences of established firms, *The Service Industries Journal*, 13, 4, 159-71
- Fulop C, Forward J. (1997) Insights into franchising : A review of empirical and theoretical perspectives, *The Service Industries Journal*, 17, 4, 603-25
- Frazer L. (2001) Why franchisors discontinue franchising but continue operating, *International Small Business Journal*, 19, 3, 29-38
- Frazer L. (2001) Causes of disruption to franchise operations, *Journal of Business Research*, 54, 227-34
- Fréry F. (2001) Entreprises virtuelles et réalités stratégiques, *Revue Française de Gestion*, 133, 23-31
- Furquim A. P., Lara dos Santos Silva V. (2001) Contractual Mix Analysis in the Brazilian Franchising, Mimeo
- Gallini N., Lutz N. (1992) Dual Distribution and Royalty Fees in Franchising, *Journal of Law, Economics and Organization*, 8, 3, 471-501
- Ghosh A. (1984), Parameter Nonstationarity in Retail Choice Models, *Journal of Business Research*, 12, 425-36
- Ghosh A., Craig C. S. (1991) FRANSYS : A Franchise Distribution System Location Model, *Journal of Retailing*, 67, 4, 466-95
- Gomes-Casseres B. (1994) Group versus group : How alliance networks compete, *Harvard Business Review*, 72, 4, 62-74
- Granovetter M. (1983) The Strength of Weak Ties : A Network Theory Revisited, *Sociological Theory*, 1, 201-33
- Granovetter M. (1985) Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, 49, 323-34
- Handy C. (1990) *The Age of Unreason*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Huff D. L. (1964), Defining and Estimating a Trading Area, *Journal of Marketing*, 28, 3, 34-38
- Hunt S. D. (1973) The Trend Toward Company-Operated Units in Franchise Chains, *Journal of Retailing*, 49, 3-12
- Jones C., Hesterly W. S., Borgatti S. P. (1997) A general theory of network governance : Exchange conditions and social mechanisms, *Academy of Management Journal*, 22, 4, 911-45
- Kanter R. M. (1989) *When Giants Learn to Dance*, Simon and Schuster, NY
- Kaufmann P. J., Dant R. P. (1996) Multi-Unit Franchising : Growth and Management Issues, *Journal of Business Venturing*, 11, 343-58
- Kaufmann P. J., Donthu N., Brooks C. M. (2000) Multi-Unit Retail Site Selection Processes : Incorporating Opening Delays and Unidentified Competition, *Journal of Retailing*, 76, 1, 113-27

- Kaufmann P. J., Gordon R. M., Owers J. E. (2000) Alternative Profitability Measures and Marketing Channel Structure : The Franchise Decision, *Journal of Business Research*, 50, 217-24
- Kaufmann P. J., Rangan V. (1990) A Model for Managing Conflict during Franchise Expansion, *Journal of Retailing*, 66, 2, 155-73
- Kotrin S. J. (1995) Beyond Symmetry : State Sovereignty in a Networked Global Economy, *Working Paper of the Carnegie Bosch Institute for Applied Studies in International Management*, 95-8
- Krueger A. B. (1991) Ownership, Agency, and Wages : An Examination of Franchising, *The Quaterly Journal of Economics*, 106, 1, 75-101
- Lafontaine F. (1991) 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. (1992) Contract Theory and Franchising : some Empirical Results, *Rand Journal of Economics* 23, 263-283
- Lafontaine F. (1998) Franchising Versus Corporate Ownership : The Effect on Price Dispersion, *Journal of Business Venturing*, 14, 17-34
- Lafontaine F., Kaufmann P. J. (1994) The Evolution of Ownership Patterns in Franchise Systems, *Journal of Retailing*, 70, 2, 97-113
- Lafontaine, F., Shaw, K.L. (1999): Targeting Managerial Control: Evidence from Franchising, *ISNIE Conference Proceedings*
- Lawrence P., Lorsch J. (1967) Adapter les structures de l'entreprise, Editions d'Organisation, Paris (traduction de *Organization and Environment*, Irwin, Homewood, Ill.)
- Le Point* (2001) Ménage, 1521 (9 novembre), 24
- Lewin-Solomons S. B. (1999) Innovation and Authority in Franchise Systems : An Empirical Exploration of the Plural Form, *Journal paper N° J-18005 of the Iowa Agriculture and Home Economics Experiment Station*, Ames, Iowa
- López B., González-Busto B. (2001) The dynamics of contract-mixing in Franchising, *15th Isof Conference Proceedings*, Las Vegas
- Love J. (1986) *McDonald's : Behind the Arches*, Bantam Books, NY
- Luce R. D. (1959), *Individual Choice Behavior*, Wiley, NY
- 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
- March J. G. (1993) The myopia of learning, *Strategic Management Journal*, 14, 95-113
- Martin R. E. (1988) Franchising and Risk Management, *The American Economic Review*, 78, 5, 954-68
- Martin R. E., Justis R. T. (1993) Franchising, liquidity constraints and entry, *Applied Economics*, 25, 9, 1269-37
- McFadden D. (1974) Conditional Logit Analysis of Qualitative Choice Behavior, in *Frontiers in Economics*, P. Zaremba ed., Academic Press, NY, 105-142
- Michael S. C. (1996) To franchise or not to franchise : An analysis of decision rights and organizational form shares, *Journal of Business Venturing*, 11, 57-71
- Michael S. C. (1999) Do Franchised Chains Advertise Enough ?, *Journal of Retailing*, 75, 4, 461-478
- Michael S. C. (2000) The effect of organizational form on quality : the case of franchising, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 43, 295-318
- Michael S.C. (2002) Can a franchise chain coordinate ?, *Journal of Business Venturing*, 17, 325-41
- Miles R., Snow C. (1986) Organizations : New Concepts for New Forms, *California Management Review*, 28, 62-73
- Minkler A. P. (1990) An Empirical Analysis of a Firm's Decision to Franchise, *Economics Letters*, 34, 77-82
- Mintzberg H. (1982) *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, Paris (traduction de *The structuring of organizations : A synthesis of the research*, Prentice Hall)
- Mitronen L., Möller K. (date inconnue) Network Management in Retailing : Quest for Hybrid Organization, *papier de recherche trouvé sur Internet*
- Nakanishi M., Cooper L. G. (1974), Parameter Estimation for a Multiplicative Competitive Interaction Model - Least Square Approach, *Journal of Marketing Research*, 11, 303-11
- Norton S. W. (1988) An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form, *Journal of Business*, 61, 2, 197-217
- O'Hara M. J., Thomas W. L. (1986) Franchise Systems: The Internal Dynamics of Sales Growth and Dual Distribution, *Proceedings of the Society of Franchising Meetings*, Gettysburg, PA, 213-34
- Oxenfeldt A. R., Kelly A. O. (1968-69) Will Successful Franchise Systems Eventually Become Wholly-Owned Chains ?, *Journal of Retailing*, 44, 69-83
- Pénard T., Raynault E., Saussier S. (2002) Dual Distribution and Royalty Rates in Franchised Chains : An Empirical Exploitation Using French Data, , *17th ISOF Conference Proceedings*, Orlando, FL.

- Pirkul H., Narasimham S., De P. (1987) Firm Expansion through Franchising : A Model and Solution Programming, *Decision Sciences*, 18, 631-45
- Porter M. (1982) *Choix stratégique et concurrence*, Economica, Paris
- Porter M. E., Fuller M. (1986) Coalitions and Global Strategy, in *Competition in Global Industries*, Porter M. E. ed., Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Powell W. W. (1990) Neither market nor hierarchy : network forms of organization, in *Markets, Hierarchies and Networks. The Coordination of Social Life*, Thompson G., Frances J., Levacic R., Mitchell Z. eds., Sage Publications, London
- Pras B., Tarondeau J-C. (1981) *Comportement de l'acheteur*, Sirey, Paris
- Reilly W. J. (1931), *The Law of Retail Gravitation*, William J. Reilly ed., 285 Madison Ave., NY
- Rudnitsky H. (1995) Leaner Cuisine, *Forbes*, March 27, 43-44
- Scott F. A. (1995) Franchising vs. Company Ownership as a Decision Variable for the Firm, *Review of Industrial Organization*, 10, 69-81
- Sen K. C. (1997) The Use of Franchising as a Growth Strategy by U.S. Restaurant Franchisors, *Proceedings of the 11th Annual International Society of Franchising Conference*, Orlando, Fl.
- Shane S. A. (1996a) Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival : A study of new franchisers, *Academy of Management Journal*, 39, 1, 216-34
- Shane S. A. (1996b) Why franchise companies expand overseas ?, *Journal of Business Venturing*, 11, 2, 73-89
- Shane S. A. (1998a) Making new franchise systems work, *Strategic Management Journal*, 19, 7, 697-707
- Shane S. A. (1998b) Explaining the distribution of franchised and company-owned outlets in franchise systems, *Journal of Management*, 24, 6, 717-39
- Shane S. A., Foo M-D. (1999) New firm survival : An institutional explanation for franchiser mortality, *Management Science*, 25, 142-159
- Sorenson O., Sørensen J. B. (2001) Finding the right mix : Franchising, organizational learning, and chain performance, *Strategic Management Journal*, 22, 713-24
- Thom R. (1977) Théorie des catastrophes, sciences sociales et prospectives (entretien avec Jacques Durand et Georges Ribeill), *Futuribles*, 9, 85-103
- Thomas W. L., O'Hara M. J., Musgrave F. W. (1990) The effects of ownership and investment upon the performance of franchise systems, *The American Economist*, 34, 1, 54-61
- Tushman M. L., O'Reilly C. A. (1997) *Winning through Innovation*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Wade L. T., O'Hara M. J., Musgrave F. W. (1990) The effects of Ownership upon the Performance of Franchise Systems, *American Economist*, 34, 1, 54-61
- 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
- Williamson O. (1991) Comparative Economic Organization : The Analysis of Discrete Structural Alternatives, *Administrative Science Quaterly*, 36, 269-96
- Williamson O. (1994) Transaction cost economics and organization theory, in *The Handbook of Economic Sociology*, Smelser N. J. and Swedberg R. eds., Princeton University Press, Princeton NJ, 77-107
- Windsperger J. (2002) The Dual Structure of Franchising Firms, *17th ISOF Conference Proceedings*, Orlando, Fl.
- Zeller R. E., Achabal D. D., Brown L. A. (1980) Market Penetration and Locational Conflict in Franchise Systems, *Decision Sciences*, 11, 58-80

Table des tableaux et figures

Tableaux

Tableau 1.1 : Les nombres et pourcentages d'unités en franchise et d'unités en propre dans les grandes catégories de réseaux de points de vente en France (d'après l'annuaire des réseaux commerciaux d'indépendants de l'ACFCI 2001).....	5
Tableau 1.2 : Evolution des proportions de franchises dans les réseaux mixtes de restauration rapide aux Etats-Unis de 1988 à 1997 (Source : The 1988 and 1997 Technomic Top 100 cité par Lewin-Solomons 1999).....	13

Figures

Figure 1.1 : Le modèle de Bradach.....	11
Figure 3.1	
Figure 3.2	
Figure 3.3	
Figure 3.4	
Figure 3.5	
Figure 3.6	
Figure 3.7	
Figure 3.8	
Figure 3.9	
Figure 3.10	
Figure 3.11	
Figure 3.12	
Figure 3.13	
Figure 3.14	
Figure 3.15	
Figure 3.16	
Figure 4.1	
Figure 4.2	
Figure 5.1	
Figure 5.2	