

RAPPORT DE RECHERCHE

COMMANDITE PAR LA FEDERATION FRANÇAISE DE LA FRANCHISE

**LES DETERMINANTS DES MODES DE DEVELOPPEMENT SPATIAL EN
FRANCHISE, ETAT DE LA RECHERCHE, APPROCHE PROSPECTIVE**

Avril 2021

Réalisé par :

Saloua BENNAGHMOUCH-MAIRE (Maître de Conférences à l'Université de Haute-Alsace et chercheure au LISEC EA 2310)*

Gérald COHEN (Maître de Conférences à l'Université de Haute-Alsace et chercheur au CRESAT)**

*Laboratoire Interdisciplinaire en Sciences de l'Éducation et de la Communication

**Centre de Recherche sur les Économies, les Sociétés, les Arts et les Techniques

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	3
Partie 1 : Le développement spatial, la donnée stratégique de la Franchise : l'éclairage par la littérature académique	6
1. Avantage « pionnier » comme stratégie de développement spatial	8
2. Pluralité statutaire comme stratégie de développement spatial	10
3. Multi-franchise comme stratégie de développement spatial.....	15
4. Internationalisation des réseaux de franchise comme stratégie de développement spatial	18
Partie 2 : Le développement spatial dans un environnement multidimensionnel.....	23
1. Les macro-tendances observées	23
1.1 Les évolutions économiques, technologiques et sociétales.....	23
1.2 Les impacts sur les déterminants des modes de développement spatial	24
1.3 Les risques liés aux signaux faibles	26
2. L'évolutivité des modes de déploiement des réseaux de franchise	27
2.1 L'adaptabilité et l'apprentissage confrontés à un univers « open source ».....	27
2.2 L'accélération sous la contrainte d'instabilités croissantes	28
3. La stratégie du développement spatial dans un environnement numérique	29
3.1 Le changement de modèle.....	29
3.2 La capacité d'intégration de l'univers numérique.....	30
CONCLUSION.....	34
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	36

INTRODUCTION

Le développement spatial repose sur deux grands moteurs : la production et la gouvernance (Torres 2015, 2018). C'est de leur genèse et de leur renouvellement permanent que naissent les processus de développement, déconstruisant et recréant des territoires sans cesse mouvants (Lacours, 1996, Moine 2006). Ils sont influencés par des dynamiques d'innovations technologiques, organisationnelles, sociales et institutionnelles, qu'elles soient endogènes ou exogènes (Storper, 1997 ; Guillon, 2008).

Le développement spatial considéré comme un élément déterminant de la performance des entreprises se manifeste de manière frappante à travers l'emprise croissante des groupes ou des groupements d'entreprises et des réseaux de franchise sur le tissu d'entreprises.

La franchise connaît depuis quelques années un très fort développement international, au point que l'on commence à parler d'un «village global de la franchise» (FFF, 2020). Les enseignes s'internationalisent et les économies nationales sont de plus en plus nombreuses à développer des réseaux de franchise. Le secteur de la franchise affiche depuis plus de 20 ans une croissance et une activité qui ne faiblissent pas. Les chiffres parlent d'eux-mêmes. En France, on dénombre¹ ainsi 2049 enseignes en 2019 (+2,2% par rapport à 2018) et 78 218 points de vente (+4% par rapport à 2018), réalisant un chiffre d'affaires de 67,8 milliards d'euros (+ 9,3% par rapport à 2018) soit environ 5 % du commerce tous secteurs confondus dans des secteurs d'activités très divers, tant dans le domaine des produits que dans celui des services. Ces réseaux comptent 78 218 magasins ou points de vente franchisés et 42 760 points de vente en succursale. Un réseau français sur cinq exporte : en 2019, 381 réseaux ont au moins une implantation en franchise à l'étranger.

S'agit-il d'un phénomène propre à la logique de ce secteur ou est-ce l'influence de l'évolution récente de l'économie mondiale ?

¹ Source : Fédération Française de la Franchise (2020)

Cet essor peut s'interpréter comme la manifestation de la diffusion de nouvelles formes organisationnelles adaptées à l'évolution des modalités de la concurrence (Mouati et al., 2000) et s'expliquer par la spécificité de cette forme organisationnelle caractérisée par un juste équilibre entre centralisation et décentralisation, entre activité managériale (logique d'allocation des ressources) et activité entrepreneuriale (logique de création de ressources). En effet, la flexibilité (en tant que capacité à suivre une demande fluctuante en quantité et en qualité), la réactivité (capacité de redéploiement afin de faire face aux menaces, ou de saisir les opportunités, que révèlent un environnement incertain) et la capacité d'innovation sont devenues des modes de concurrence dominants.

Enfin, les nouveaux critères de compétitivité imposent de plus en plus d'être capable de combiner les avantages de la grande dimension (franchissement des effets de seuil dans les activités à forts coûts fixes, facilité de mobilisation des ressources, pouvoir de marché, capacité à mener une stratégie "globale" exploitant les opportunités offerte par la mondialisation, pouvoir d'intervenir dans la définition des règles du jeu concurrentiel, dans la définition des standards...) avec ceux généralement attribués à la petite taille (créativité, flexibilité, réactivité, relation de proximité avec la clientèle...).

Cependant, l'identification des mécanismes théoriques en jeu et l'observation des évolutions tendanciennes, ne suffisent pas à expliquer pourquoi les réseaux de franchise continuent à se développer et les modalités concrètes selon lesquelles s'opèrent les stratégies de développement spatial des réseaux de franchise.

Par ailleurs et a fortiori, la franchise a démontré une réactivité singulière en contexte de crise (Bonnet et al., 2010). Cette caractéristique de résilience des réseaux de franchise appelle, en cette période d'instabilité économique, une réflexion sur les fondamentaux de cette option de développement des activités commerciales et de services.

Quels sont les déterminants des modes de développement spatial en franchise ? La franchise constitue en elle-même un choix stratégique par l'externalisation des actifs de site et humain. L'option pour ce mode de coopération inter-organisationnel implique la prise en compte de variables telles que la pluralité statutaire de ses membres, son caractère transitoire ou non, la vitesse de densification souhaitée du réseau, l'équilibre recherché entre la duplication des points de vente et l'adjonction de nouveaux franchisés.

Quelles sont les principales options de développement spatial retenues en franchise et les évolutions observables ? Quels sont les fondements du processus décisionnel : stratégique, tactique, circonstanciel. Existe-t-il des liens entre les indicateurs de performance économique ou financière du franchiseur et la pluralité statutaire du réseau ? L'implantation de nouveaux points de vente représente-t-il un outil efficace d'amélioration de la performance du réseau ? Quels sont les macro-tendances à l'œuvre et incidences sur les modes de développement spatial.

Parmi les évolutions contemporaines, la transformation numérique modifie des pans entiers de notre économie et de notre société. Souvent comparée à un séisme, elle est rythmée par des secousses intenses avec l'arrivée des ordinateurs, d'internet, de l'intelligence artificielle, etc. et des répliques multiples comme la dématérialisation, l'e-commerce, l'automatisation, etc.

L'accélération de la transformation numérique conduit à se projeter dans un monde nouveau. Comment identifier les macro-tendances ? Quels sont les facteurs d'évolutions technologiques qui impactent les modèles de déploiement spatial de la franchise ?

Pour répondre à ces différentes questions nous analyserons dans une première partie les différents travaux de recherche relatifs aux stratégies spatiales des réseaux de franchise et qui permettent de mieux comprendre les choix de développement opérés notamment à travers l'identification des relations existante entre les variables environnementales, économiques, sociales, réglementaires et la phénoménologie de la franchise.

Nous tenterons dans une deuxième partie, et dans le prolongement des travaux de Bennaghmouch et al., (2003), d'investiguer les impacts de la transformation numérique de notre économie sur les modèles de déploiement spatial de la franchise. Dans un premier temps, nos recherches nous amèneront à évaluer l'incidence sur le réseau de l'interface croissante entre le monde réel et l'univers virtuel. Dans un deuxième temps, la connectivité exponentielle de l'environnement associée à l'exploitation en continu de la donnée modifie la perception de l'espace physique ce qui nous permettra d'entrevoir de nouveaux modèles de développement du réseau.

Partie 1 : Le développement spatial, la donnée stratégique de la Franchise : l'éclairage par la littérature académique

Le développement spatial des activités est depuis longtemps considéré comme un déterminant majeur de la performance des firmes (Dichinson, 1988 ; Jones et Simmons, 1987 ; 1990) et comme un facteur de performance décisif pour les réseaux de distribution (Cliquet, 1988).

Par ailleurs, le développement spatial des entreprises résulte de la combinaison de facteurs endogènes maîtrisés par le réseau et exogène, sur lesquels le réseau n'a aucune prise (Guillo, 2008). Le territoire géographique représente un élément clé dans le développement d'un réseau (Drouard, 2002).

Dans la littérature consacrée aux réseaux de franchise, la stratégie spatiale des activités est encore aujourd'hui relativement très peu traitée. La littérature issue des sciences économiques et de la gestion s'intéresse volontiers aux raisons qui poussent les entreprises à choisir le modèle de la franchise pour s'implanter sur de nouveaux marchés (Dant et al. 1992, Boulay et Chanut, 2010), mais peu de travaux s'intéressent à la diffusion spatiale des réseaux de franchise et à leurs spécificités par rapport à des réseaux de distribution traditionnels (Ehrmann, Meiseberg, 2011). Le développement spatial est souvent utilisé comme un indicateur de coûts de contrôle entre la tête de réseau et les points de vente franchisés (Brickley et Dark, 1987 ; Norton 1988; Minkler, 1990 ; Maness 1996 ; Combs et Ketchen 2003; Perryman et Combs, 2012).

Il existe par ailleurs quelques travaux de géographes sur les réseaux de franchise mais ils restent cantonnés à une analyse de la diffusion de ce modèle à l'échelle d'un pays ou d'un secteur d'activité (Gámir et Méndez, 1999) ou à l'analyse du développement spatial des réseaux d'entreprises (Saint-Julien, 2004), ou encore au poids des structures spatiales (effets de proximité, barrière, hiérarchie urbaine) sur la diffusion (Torres, 2015, 2018). Ces recherches intègrent à la marge le contrôle des entreprises sur ces processus (Daudé, 2001).

Certains travaux montrent que les stratégies de développement des réseaux d'entreprise sont rarement aussi sophistiquées et mobilisent le plus souvent l'expérience des équipes dirigeantes et des données contextuelles sur les marchés visés (Hernandez et Bennions, 2000).

Le développement spatial recouvre plusieurs réalités et s'articulent autour de deux axes. Il peut se faire à partir des points de vente existants (*remodeling*, aggrandissement...) ou à partir de l'ouverture de nouvelles unités pour ce dernier à travers différentes stratégies (contagion, effet de grappe, tête de pont ou acquisition de nouveaux concurrents) (Cliquet, 2002 ; Guillo, 2008 ; Vyt, 2019)². Nous nous focaliserons dans le cadre de cette étude sur le deuxième axe qui nous semble avoir du sens dans le cadre des réseaux de franchise.

² Dans le prolongement des travaux Davidson *et al.* (1988) quatre stratégies spatiales des réseaux sont identifiées:

La stratégie de contagion qui consiste à saturer un marché en ouvrant successivement plusieurs points de vente dans un même territoire géographique. Ce faisant le réseau ouvre de nouvelles unités à proximité des anciens afin de bénéficier de synergie et d'externalités positives entre elles

La stratégie de l'effet de grappe dans laquelle le réseau ouvre simultanément plusieurs points de vente. Dans ce mode de développement permet d'accroître rapidement les parts de marché d'un réseau.

La stratégie de tête de pont qui consiste à ouvrir des points de vente dans de grands centres urbains. La mise en place de ces têtes de pont aura pour objectifs de constituer des barrières à l'entrée pour les nouveaux entrants. Cette stratégie s'utilise davantage en début de cycle de vie du réseau et constitue la première étape du maillage d'un territoire national.

La stratégie par acquisition de nouveaux concurrents qui permet de compléter le réseau existant et représente un mode d'extension privilégié dans les pays où la législation se veut très présente.

Au regard de la littérature en sciences économiques et de gestion, nous mettrons d'une part en perspective les stratégies de développement spatial des réseaux de franchise (au sens géographique et territorial) puis nous tenterons d'autre part, d'établir s'il existe un lien entre performance économique et stratégie de développement dans les réseaux de franchise³. La stratégie de développement des réseaux de franchise (augmentation de points de vente) sera interrogée à travers les différentes options de développement (mixité statutaire, multi-franchise, internationalisation). Nous montrons dans un premier temps qu'elle dépend avant tout de la localisation des concurrents.

1. Avantage « pionnier » comme stratégie de développement spatial

Le développement spatial d'une firme dépend fortement de la localisation des concurrents et la stratégie de développement spatial dépend d'un grand nombre de facteurs qui ont été dans leur grande majorité étudiés au sein de travaux académiques. Les théories des organisations et de l'économie industrielle ont tenté d'expliquer la localisation des firmes. Le marketing a cherché à identifier l'emplacement idéal des commerces. La sociologie s'est penchée sur la constitution de réseaux. Ces différents travaux enrichis des apports de l'analyse stratégique ont montré que le développement spatio-économique se caractérise par des phases historiques (phénomène de mimétisme ou processus de décision favorisant les mêmes choix de localisation, stratégies d'alliance...). Malgré une multitude de travaux, la prise en compte de la concurrence, en tant que facteur explicatif de la localisation, reste encore marginale.

L'approche par la notion d'avantage « pionnier » ou davantage du « premier entrant »⁴ en matière d'implantation même si elle reste encore peu explorée apporte quelques éléments de réponse à notre problématique s'agissant de la stratégie de développement géographique et/ou territoriale des réseaux de franchise.

Le premier entrant peut, en arrivant le premier sur un marché géographique, ériger des barrières à l'entrée à travers la maîtrise d'un *leadership* technologique (Gilbert et Newbery, 1982 ; Smiley et Ravid, 1983). Le pionnier bénéficie également d'avantages liés au comportement des consommateurs puisqu'il capte l'ensemble des innovateurs et des adopteurs précoces (Peterson, 2003). Le changement a un coût pour les individus ce qui a pour conséquence de les rendre réfractaires à tout changement de point de vente (Hoch et Deighton, 1989). En présence de coûts de changement, les suiveurs doivent investir des ressources supplémentaires afin d'attirer les clients. Un autre avantage de l'isolement géographique est de permettre d'occuper le premier les « meilleures » positions (Koenig, 1997) et ainsi mettre en place une stratégie de préemption. En concentrant des capacités de production ou de distribution excédentaires sur un segment de population spécifique, une entreprise peut dissuader la concurrence de pénétrer ce marché (Lieberman 1987 ; MacMillan, 1983).

³ Pour une synthèse plus générale sur les déterminants des stratégies de localisation des réseaux de distribution ainsi que les critères et modèles utiles à leur mise en œuvre se reporter à Chauday & Fadairo (2018)

⁴ La notion « d'avantage pionnier » ou « d'avantage au premier entrant » fait référence au fait qu'il est généralement considéré que le fait d'être pionnier sur un marché fournit un avantage vis à vis des futurs concurrents.

Certains auteurs développent l'idée selon laquelle, lorsque les franchiseurs cherchent à bénéficier de l'avantage du premier entrant par une stratégie de préemption spatiale et de saturation du marché, les localisations sont dispersées. Ces travaux distinguent les avantages concurrentiels à plusieurs stades de vie des réseaux de franchise, étudient leur expansion territoriale sur des marchés géographiquement fragmentés, mettent en évidence l'hétérogénéité des stratégies dans les réseaux de franchise et montrent que la stratégie de préemption spatiale et la croissance qui en découle, sont importantes lorsque les franchiseurs détiennent un concept innovant (Julian et Castrogiovanni, 1995 ; Lillis et al., 1976; Carney et Gedajlovic, 1991).

Prenant en compte les incitations à court et long terme en matière de franchise et les problèmes liés à la dispersion géographique, Martin et Justis (1993) montrent que la croissance et les stratégies de préemption sont plus importantes pour les jeunes franchiseurs.

Il existerait en outre des tensions, entre la diffusion spatiale d'un réseau de franchise planifiée par le franchiseur et la diffusion spatiale réalisée, tributaire des franchisés (Lefebvre, 2015). La réussite du développement spatiale est donc fortement tributaire de la relation franchiseur/franchisés.

Des travaux de recherche ont permis une meilleure compréhension des choix opérés notamment à travers l'identification des relations existantes entre les variables environnementales, économiques, sociales, réglementaires et la phénoménologie de la franchise (Bennaghmouch et al., 2003).

2. Pluralité statutaire comme stratégie de développement spatial

La question de la stratégie de développement spatiale se pose de façon spécifique pour les réseaux de franchise en raison des différences de statuts des points de vente. L'identification des différents statuts passe par la mise en évidence de la nature des relations inter-entreprises et surtout des liens avec la tête de réseau.

La pluralité statutaire (ou mixité du réseau) appelle des stratégies plus complexes de localisation de points de vente partageant un même concept, implantations qui peuvent être simultanées ou différées, sur un même espace ou territoires différents.

La mixité du réseau de franchise peut être définie comme le mélange au sein d'une même organisation réticulaire de points de vente en franchise et de points de vente en succursale selon une proportion relativement stable dans le temps et correspond au taux de d'unités exploitées en succursale par le franchiseur.

Plusieurs courants théoriques ont été mobilisés pour tenter d'apporter des réponses à cette question. En prolongeant la théorie des coûts de transaction (Williamson 2000, 2002), certaines approches expliquent que la franchise est un choix organisationnel dont l'objectif est de minimiser les coûts de contrôle et de transaction. La mixité du réseau est justifiée par un arbitrage incitation (franchise) /contrôle (succursale). Le développement du réseau et la dispersion spatiale qui en découle augmentent les coûts de contrôle (Perryman et Combs, 2012 ; Brickley et Dark, 1987 ; Norton, 1988 ; Lafontaine, 1992 ; Combs et Ketchen, 2003 ; Carney et Gedajlovic, 1999). Les coûts de contrôle liés à la dispersion géographique suffiraient à expliquer le choix de la franchise en tant que forme organisationnelle.

Cette analyse est complétée par les approches par les ressources et compétences et par les travaux mobilisant les phénomènes d'apprentissages inter-organisationnels (Oxenfeld, Kelly, 1968). Un autre courant, issu de la théorie néo-institutionnaliste sociologique, propose une vision plus contextualisée en expliquant le développement de la franchise en termes de normes institutionnelles et de recherche de conformité à un modèle de distribution dominant. Mais, en suggérant implicitement que tout réseau privilégie une des deux formes de développement (franchise ou succursalisme), ces explications ne permettent pas de comprendre la mixité de nombreux réseaux dans lesquels points de vente succursalistes et franchisés coexistent durablement à des degrés variés. La coexistence d'unités franchisées et d'unités en propre au sein d'un même réseau est un phénomène considéré comme important (Bradach et Eccles, 1989). Pour autant, la littérature sur les réseaux mixtes et les avantages générés par cette forme managériale est assez récente. La première recherche substantielle sur ce thème est une recherche qualitative menée par Bradach (1997, 1998). Il s'agit d'une étude qualitative menée en profondeur sur cinq réseaux américains du secteur de la restauration rapide. Cet auteur a expliqué que la mixité organisationnelle favorisait la réalisation des quatre challenges suivants qui sont essentiels dans le management du réseau :

- *Le développement* : la croissance du réseau par l'addition de nouvelles unités, rapidement sous des contraintes de qualité de localisation. Un processus additif permet aux réseaux mixtes de s'étendre rapidement : l'investissement personnel, professionnel et financier du franchiseur dans les unités en propre est un facteur d'attractivité vis-à-vis des franchisés.

- *L'uniformité* : le maintien de l'uniformité du concept dans toutes les unités afin de favoriser l'image de marque. Un processus de modélisation existe au sens où les franchisés ont tendance à reproduire les pratiques de management de l'opérateur du réseau telles qu'elles sont réalisées dans les unités en propre.

- *La réactivité* : la réactivité locale des unités en cas de menaces et d'opportunités. Un processus d'apprentissage local pour les unités en propre et les unités franchisées existe dans les réseaux mixtes

- *L'adaptation* : une adaptation globale pour créer une nouvelle génération de concepts. Il existe un processus d'apprentissage mutuel : les unités en propre permettent de tester facilement les innovations avant de proposer celles-ci aux franchisés. En conséquence, ce processus facilite la génération, le test, la sélection et la mise en application des nouvelles idées.

Ces challenges sont influencés par trois facteurs principaux : la stratégie du réseau en termes de développement et d'adaptation, la taille du réseau qui correspond plus ou moins à l'étape sur le cycle de vie et la dynamique concurrentielle de l'industrie.

Se basant sur des études empiriques, des travaux développent des modèles expliquant la relation existante entre la proportion d'unités propres d'un réseau et les stratégies de développement des réseaux (Davidson et al., 1988 ; Billiottet, 1999 ; Guillo, 2008, Cliquet, 2008).

A partir de critères de localisation et de mixité du réseau, Cliquet (2008) identifie trois types de réseaux :

- Les réseaux « opportunistes » qui choisissent le statut du point de vente au moment du choix de la localisation. Cette stratégie est plutôt choisie par les petits réseaux qui n'exploitent qu'une seule chaîne de distribution.
- Les réseaux « glocaux » qui ont une stratégie globale claire en termes de choix de statut juridique du point de vente et de proportion d'unités propres à atteindre. Ils peuvent néanmoins avoir des stratégies plus locales au moment du choix du site d'implantation. Ces stratégies sont plutôt choisies par les groupes français exploitant plusieurs réseaux.
- Les réseaux à stratégie « globale » qui prennent peu en compte les caractéristiques locales, ce sont surtout des groupes étrangers à forte notoriété internationale. Ces réseaux peuvent rapidement changer le statut juridique des points de vente et donc la proportion d'unités propres du réseau pour des raisons purement financières. La prise en compte des conditions locales ne se fait qu'à la marge. Le choix du statut d'unité propre est conditionné par un objectif de contrôle du réseau ou de pression sur les fournisseurs locaux.

La majorité de ces travaux établissent donc un lien clair entre le degré de mixité des réseaux et la stratégie spatiale. Se pose par ailleurs la question de l'optimisation par la mixité dans les réseaux de points de vente et la recherche de l'équilibre.

La question complémentaire est de savoir si la pluralité statutaire (réseaux au sein desquels des unités franchisées et des unités en propre coexistent) est un vecteur de performance économique et du taux idéal (proportion d'unités détenues par le franchiseur).

Certains travaux ont tenté d'expliquer que la pluralité statutaire est en réalité le point essentiel sur lequel il serait nécessaire de se focaliser en vue d'une performance. Bradach (1998) démontre ainsi que cette pluralité statutaire est primordiale dans la mesure où elle permet de relever quatre défis managériaux essentiels pour ce qui concerne des réseaux de points de vente. A la suite, de nombreuses recherches ont été menées (Cliquet, 2000a et 200b ; Perrigot, 2002, 2008 ; Lagrange, 2009, 2018, ...) où ces enjeux améliorent la capacité de survie des réseaux ou bien leur performance.

D'autres auteurs ont mis en lumière les nombreux avantages des réseaux mixtes dans différents secteurs (hôtels, boulangeries et cosmétiques) ou ont comparé les réseaux mixtes avec d'autres formes de réseaux en utilisant différentes approches théoriques telles que la théorie du signal et la théorie des ressources limitées (Dant et Kaufmann, 2003), la théorie des droits de propriété et la théorie des coûts de transaction (Windsperger, 2004a ; 2004b), ou encore la théorie de l'incitation et la théorie de l'agence (Chaudey et Fadario, 2004). D'autres chercheurs ont exploré d'autres éléments tels que l'innovation (Lewin-Solomon, 1999 ; Cliquet et Nguyen, 2004), le processus d'apprentissage organisationnel (Sorensen et Sorensen, 2001) ou encore les taux de redevances (Pénard et al., 2003). Tous ces auteurs ont tenté d'indiquer la supériorité des réseaux mixtes comparativement aux autres formes de réseaux qui sont plus strictement fondées sur la franchise ou le succursalisme.

La supériorité des réseaux mixtes en comparaison avec les réseaux à prédominance franchisée ou à prédominance succursaliste a également été montrée en termes de management de l'innovation (Lewin-Solomons, 1999), de reconnaissance de la marque et de l'attractivité du secteur (Lopez et Gonzales- Busto, 2001), de la réduction des coûts, du renforcement de la qualité, de la stimulation de la croissance et du contrôle de l'optimisation des risques (Erhman et Spranger, 2004) et de la survie (Perrigot et Cliquet, 2004 ; Perrigot, 2008).

In fine, les réseaux mixtes impliquent des synergies au niveau du réseau (réactivité locale, stimulation, etc.), comparativement à l'utilisation exclusive ou quasi-exclusive de la franchise ou du succursalisme. Néanmoins, il est important de s'intéresser au niveau de l'unité et de comparer la performance des unités franchisées à celle des unités succursalistes au sein d'un réseau mixte. Certains travaux ont montré l'intérêt du franchisage par rapport au succursalisme (Oxenfeldt et Kelly (1968) ; Barroncelli et Manaresi (1996) ; Kaufmann et Dant (2001) ; ...). Par ailleurs, la supériorité des franchises comparativement au succursalisme a été soulignée au regard de la performance (Rubin 1978 ; Weinrauch, 1986 ; Shane, 1996 ; Combs *et al.*, 2004, Dalbarade et al. 2005). La supériorité des franchisés peut aussi être liée à leur connaissance des conditions du marché local (Oxenfeldt et Kelly, 1968 ; 1969 ; Lafontaine, 1992)

Ces conclusions ont été considérablement nuancées par d'autres travaux. En effet plusieurs recherches avaient déjà souligné les avantages des organisations n'utilisant pas la franchise. Ainsi, Anderson et al. (1998) ou encore Yoo et al. (1998) ont affirmé que « les entreprises non-franchisées étaient plus performantes en termes d'échelle et de performance technique, tandis que les entreprises franchisées étaient plus efficaces en termes d'allocation de leurs ressources ». Sorenson et Sorensen (2001) ont également démontré que les unités en propre étaient plus efficaces en termes d'exploitation que les unités franchisées. Yin et Zajac (2004), Perigot (2009) a aussi souligné la supériorité du succursalisme par rapport à la franchise dans certaines circonstances et pour certains secteurs. D'autres chercheurs ont évalué les performances des unités franchisées à celle d'unités non franchisées en introduisant la notion d'efficience. L'efficience dans ce contexte fait référence à l'optimisation des ressources utilisées afin d'aboutir à un résultat (Anderson 1997 ; Anderson *et al.*, 1998 ; Anderson *et al.* 1999a. ; 1999b. ; Yoo et al., 1998).

Pour Lafontaine et Shaw (2001), il existerait une certaine stabilité de la mixité statutaire au sein des réseaux de franchise, ce qui tendrait selon Lagrange (2018) à souligner que la question centrale ne serait pas celle d'expliquer le choix entre succursale et franchise mais plutôt d'expliquer l'intérêt d'une telle stabilité dans le temps du mélange franchise succursale dans un même réseau. La pluralité statutaire n'apporterait pas que les avantages des deux formes statutaires mais en plus serait à la base de la création de synergies propres à rendre le réseau plus performant, Bradach (1997, 1998), notamment en terme financier (Fénies, Lagrange, et al., 2010 ; Féliès, Gauthier et al., 2014). Cette efficacité des réseaux mixtes serait alors à rapprocher de leur capacité à relever quatre enjeux managériaux : croissance par ajouts de points de vente, uniformité du réseau, réactivité locale et adaptabilité globale du réseau à la pression concurrentielle (Bravache, 1998).

Ces travaux ne permettent pas toutefois de modéliser le processus décisionnel conduisant à l'optimisation du taux de mixité d'un réseau de franchise. En effet, les différents travaux cités précédemment et traitant de la diversification statutaire des réseaux sont de nature plutôt descriptive et n'ont pas vraiment apporté de cadre décisionnel ou opérationnel sur l'optimisation du taux global de mixité des réseaux.

La question du taux idéal de mixité de réseaux ou du « taux d'équilibre » franchises/succursales reste posée. Ce taux n'est jamais nul dans la mesure où l'obligation d'expérimentation préalable et permanente du savoir-faire implique la propriété juridique d'une ou plusieurs unités pilotes par l'entité franchisant (Nègre, 2008).

Quant à la question de la stabilité de la proportion succursale/franchise dans les réseaux, Lafontaine et Shaw (2001) l'établissent (sur une population Nord-Américaine) lorsque les six premières années de pratique de la franchise sont écoulées. Les résultats peu concordants de la recherche sur la mixité des réseaux comme leur faible instrumentalité plaident en faveur d'une prise en compte nuancée de cette variable dans l'évaluation d'un système de franchise même s'il est établi que la légitimité du franchiseur auprès de ses premiers candidats est liée à son assise succursaliste.

Il importera donc surtout d'appréhender la contribution de la mixité du réseau aux objectifs de développements territoriaux en ce qu'ils relèvent d'un arbitrage entre ressources internes allouées à une unité ou recours à des actifs humains et de sites externes disponibles, la pluralité statutaire jouant comme une variable d'ajustement de réalisation des objectifs d'ouverture. La propriété estimée sera *le degré de contribution de la mixité aux objectifs de développement*. Le mode d'estimation impliquera l'analyse des écarts entre les prévisions d'ouverture et leurs réalisations.

Certains travaux sont allés au-delà et ont décrit l'existence d'un processus décisionnel, influencé par des variables situationnelles et organisationnelles, à l'origine de l'externalisation ou l'intégration du réseau (Nègre, 2000). Une démarche de nature exploratoire a conduit à la proposition d'un modèle permettant d'identifier les variables explicatives du choix du statut d'une unité au niveau local (Cliquet et al., 2002). Huit variables permettent d'expliquer la diversification statutaire au niveau local : la phase du cycle de vie du marché, la préférence de l'opérateur pour la franchise, la conjoncture économique, la réglementation, la proportion globale franchise/succursales, la capacité de mise en œuvre des innovations, l'état des relations locales avec les franchisés. Il a été ainsi établi que le taux de succursalisme devrait croître lorsque : le taux de royalties est révisé à la hausse, l'internationalisation du réseau augmente, le positionnement du réseau monte en gamme, l'ancienneté du réseau préalable au franchisage est élevée, l'innovation provient plus des services internes que des franchisés, le réseau est en phase de lancement ou de maturité, la réactivité commerciale et informationnelle provient principalement de succursales. A contrario, le taux de succursalisme devrait décroître lorsque : la taille du réseau domestique augmente, la couverture géographique du réseau augmente, l'expérience accumulée dans la franchise augmente, le réseau est en phase de développement, le réseau propose des services payants. Il semblerait par ailleurs que les unités les plus éloignées étaient plutôt franchisées, et que les unités les plus rentables étaient plutôt en succursales comme celles exigeants le plus fort investissement. Lagrange (2018) s'est attachée à montrer qu'en matière de franchise et de pluralité statutaire, un équilibre peut se réaliser de manière à générer des proximités entre les succursales et les franchises de telle sorte que le réseau dans son ensemble en sorte plus performant. Cette performance relèverait d'une certaine aptitude du réseau à relever des enjeux managériaux en raison d'un système de proximité adéquat.

3. Multi-franchise comme stratégie de développement spatial

La multi-franchise désigne le fait qu'un franchisé crée et développe plusieurs points de vente franchisés sous la même enseigne et donc dans le même réseau. Il s'agit d'une pratique assez courante dans certains réseaux.⁵ Par ailleurs, la multi-franchise maintient un lien direct franchiseur-franchisé, sans tiers opérateur comme dans la master-franchise, et qu'il est signé autant de contrats de franchise qu'il y a d'unités ouvertes.

La multi-franchise est une autre alternative stratégique de développement spatial des réseaux de franchise. Pour autant, il convient de s'interroger sur les déterminants et les conséquences pour les réseaux de franchise du recours à cette option de développement. Plus spécifiquement, la question qui se pose ici est de savoir si le développement spatial via la multi-franchise est un vecteur de performance économique et source d'économies d'échelle ?

Le recours à la multi-franchise apparaît comme un facteur concurrentiel positif par l'accroissement des actifs de site tout en stabilisant les actifs humains, soit plus d'unités ouvertes avec un nombre de franchisés limités. Cet avantage concurrentiel en termes de stratégie spatiale ne s'acquiert toutefois que sous les trois conditions suivantes : le taux de mixité en multi-franchise (nombre de multi-franchisés/nombre de franchisés unitaires), dans l'idéal, il doit se situer entre 20 et 25%, la taille des mini-chaînes doit être limitée à 3 unités, l'option multi-franchise doit être mise en œuvre dans une phase de densification du réseau (Boulay et al. , 2011).

⁵ Elle se distingue de la pluri-franchise qui consiste pour un entrepreneur à créer et développer plusieurs points de vente franchisés mais sous des enseignes différentes.

La compréhension de l'intérêt de la multi-franchise comme alternative stratégique de développement d'un réseau passe par les résultats de la modélisation inter et intra-sectorielle du délai d'obtention de la performance économique des franchisés (Allam et al., 2001). Ils permettent en effet à travers la décomposition du délai global d'obtention de la performance économique d'un franchisé en temps d'acquisition du savoir-faire, le temps d'opérationnalité du point de vente et le temps d'adaptation du franchisé, d'arbitrer entre quatre types de stratégies privilégiant soit la duplication des points de vente, soit le recrutement de nouveaux franchisés. L'estimation par les franchiseurs du délai d'obtention de la performance économique de leurs franchisés se rapporte ainsi à différentes situations : un nouveau franchisé, un nouveau franchisé déjà dans le réseau, un nouveau point de vente, un point de vente existant.

Nègre (2008) suggère un arbitrage entre plusieurs types de stratégies privilégiant soit la duplication des points de vente soit le recrutement de nouveaux franchisés. Elle permet notamment de prendre la mesure de l'importance du déclenchement de la phase de densification du réseau par la mise en œuvre de la multi-franchise, revenant à optimiser la détention des savoir-faire par les franchisés les plus performants à travers la multiplication des unités. Le gain de temps réalisé sur la transmission des savoir-faire, comparativement à un réseau exclusivement mono-franchisé, est ainsi de nature à conférer un avantage stratégique majeur. Quatre stratégies alternatives sont alors identifiées :

- Stratégie d'extension (nouveau franchisé, nouveau point de vente) : le franchiseur développe son réseau par adjonction cumulée d'actifs humains et de site. Cette stratégie constitue l'alternative la plus fréquente en phase de lancement et de croissance des réseaux de franchise car elle fait appel à la fois aux ressources humaines et aux capitaux externes.
- Stratégie de densification (ancien franchisé, nouveau point de vente) : le franchiseur conforte sa couverture géographique et ouvre de nouvelles unités via des franchisés existant dans le réseau dans la limite ou par extension de leur zone d'exclusivité initiale. Cette alternative permet de densifier le réseau par la multiplication des actifs de sites localisés à proximité relative des franchisés en exercice et tend à modifier la répartition des rôles de pouvoir et de contrôle en faveur du franchisé qui devient multi franchisé. C'est l'option multi-franchise déterminante de la situation concurrentielle à venir du réseau.
- Stratégie de régénération (nouveau franchisé, point de vente existant) : le franchiseur renouvelle ses franchisés par cession ou non-renouvellement de contrat. Cette alternative s'observe en phase de maturité du réseau.
- Stratégie de concentration (ancien franchisé, point de vente existant) : le franchiseur stabilise ses actifs humains et de site via l'octroi de plusieurs points de vente existants à des franchisés déjà présents dans le réseau. Cette stratégie est la plus économe en coûts d'obtention de la performance économique et n'intervient qu'en phase très avancé du cycle de vie de la franchise. C'est un optimum entre un objectif global de points de vente exploités par un nombre limité de franchisés et de multi-franchisés très expérimentés.

Ce faisant la multi-franchise s'entend comme une alternative stratégique, non exclusive, de rentabilisation des savoir-faire transmis à un nombre limité de franchisés, à un moindre coût, dans un objectif global de densification territoriale rapide du réseau. Elle caractérise une seconde phase du cycle de vie du réseau de franchise suivant généralement une phase expansionniste par multiplication simultanée des actifs de site et humain qualifiée soit de *multi-franchise séquentielle ou incrémentale* et dans laquelle le franchiseur autorise le franchisé à ouvrir plusieurs points de vente de l'enseigne de manière successive ou *multi-franchise via les accords de zone* et dans laquelle les objectifs sont fixés au franchisé en termes de rythmes d'ouvertures de nouveaux points de vente.

Boulay et al., (2011) mettent en évidence un réel avantage concurrentiel en termes de stratégies spatiales du développement pour les réseaux adoptants la multi-franchise aux trois conditions simultanées suivantes :

- Le taux de mixité multi-franchise idéal doit se situer entre 20 et 25%,
- La taille des mini-chaînes limitée à trois unités,
- La rapidité de densification du réseau pour la multi-franchise est un facteur concurrentiel positif compte tenu de l'accroissement des actifs de site qu'il procure tout en stabilisant les actifs humains et de réduction des coûts d'agence induite.

4. Internationalisation des réseaux de franchise comme stratégie de développement spatial

La franchise internationale repose sur le principe de la réitération d'une formule commerciale d'un marché domestique sur un marché étranger, sans investissement financier de l'opérateur entrant, le franchiseur, dans les points de vente. Les relations entre franchiseur et structure franchisée du pays d'accueil sont organisées contractuellement: en contrepartie d'une rémunération directe ou indirecte, le franchiseur étranger assure à son partenaire franchisé local, pour une période de temps et sur une zone géographique donnée, le droit d'usage de signes de ralliement à la clientèle (marque, enseigne, nom commercial, signes et symboles ou encore logos), la transmission d'un savoir-faire et l'apport d'une assistance commerciale (Flamme et Lindquist, 1995; Lafontaine et Shaw, 2005). Ainsi, en franchisant sa marque à l'étranger, un distributeur délègue le développement des points de vente à des partenaires franchises locaux, entrepreneurs indépendants, sans engager de ressources financières propres dans ces unités. Ce mode de développement international vise à créer des synergies par l'échange de ressources entre les deux parties séparées géographiquement, voire culturellement. Le franchiseur propose son concept et un soutien opérationnel et le franchisé apporte des capitaux financiers et ses connaissances du marché local (Tegmen, 2000).

Au-delà de la décision même de s'internationaliser, l'internationalisation des réseaux de franchise présente une pluralité des situations et des conditions de développement à l'international : franchise directe, investissement direct à l'étranger, accord de développement de zone, joint-venture et master franchise. L'échelle et le rythme de développement peuvent également fortement varier.

Quelques travaux académiques se sont attachés à étudier le phénomène de la franchise internationale (Fladmoe et Lindquis, 1995 ; Dumiach-Smith, 2005 ; Nègre 2000 ; 2006). Pour certains auteurs, la franchise internationale est la suite logique pour le franchiseur ayant connu un succès sur son marché national (Lafontaine, Shaw, 2005). Selon cette perspective, la franchise internationale est tout simplement l'extension d'un concept commercial national à des marchés étrangers, ce qui implique une forme de coopération entre partenaires de contextes culturels différents (Allix-Desfautaux, 1994).

D'autres considèrent la franchise internationale comme « un mode d'entrée à l'étranger caractérisé par une relation entre l'entrant (le franchiseur) et une entité du pays d'accueil par laquelle le franchiseur transfère contractuellement à ce dernier un concept commercial qu'il a précédemment développé et qui lui appartient » (Burton, Cross et Rhodes, 2003). En tant que mode d'entrée à l'étranger, la franchise est souvent comparée à d'autres méthodes d'implantation tels que les accords de licence ou l'investissement direct à l'étranger (Bürkle, Posselt, 2008 ; Root, 1994). Cependant, la franchise internationale est différente de ces autres modes d'entrée et constitue une méthode alternative de développement international (Allix-Desfautaux, 1994 ; Fladmoe-Lindquist et Jacque, 1995 ; Dumiach-Smith, 2005). Bien que les caractéristiques de la franchise internationale dépendent certainement de la méthode précise de développement retenue par le franchiseur (franchise directe, joint-venture, master franchise.), il est important de considérer la franchise internationale comme un mode d'entrée à part entière plutôt qu'une stratégie transitoire (Allix-Desfautaux, 1994; Bürkle et Posselt, 2008).

Deux courants, distincts mais complémentaires, peuvent être identifiés dans la littérature sur la franchise internationale. La première approche est de nature plutôt descriptive et se concentre essentiellement sur le comportement stratégique des franchiseurs (Walker et Etzel, 1973 ; Hackett, 1976), les nombreuses barrières à l'internationalisation des réseaux de franchise ou encore les différences entre franchiseurs nationaux et internationaux (Aydin et Kacker, 1990 ; Lafontaine et Shaw, 2005). Ces premières recherches permettent de mieux connaître le phénomène de la franchise internationale, mais ne permettent pas d'expliquer pourquoi les franchiseurs s'internationalisent.

Des travaux plus récents se sont intéressés au processus décisionnel de l'internationalisation des réseaux de franchise et en particulier sur les déterminants du choix d'un mode d'entrée de la franchise internationale (Ghantoux et al., 2013). Ces travaux trouvent leur fondement dans les cadres théoriques classiques comme la théorie de la rareté des ressources et ou encore la théorie de l'agence et proposent une approche multicritère de la décision d'internationalisation d'une chaîne de franchise permettant de relativiser l'intérêt pour un franchiseur de s'internationaliser.

Bobot (2010) a tenté d'identifier les raisons d'un développement international par la franchise pour une coopérative et a pu identifier des facteurs organisationnels (structure et taille de la firme, image et notoriété de la marque, nature des produits, aversion pour le risque et capital disponible limité) et environnementaux (pression de la concurrence domestique, présence forte des coopératives, potentialité du marché, distance culturelle et géographique).

Bien que les réseaux de franchise n'aient pas de véritable approche stratégique en termes d'expansions à l'étranger (Aliouche et al., 2012), deux groupes de déterminants semblent expliquer le choix de la franchise pour le développement à l'international (Eroglu, 1992 ; Bosereewong, 1994 ; Dumiach-Smith, 2005 ; Lafontaine et Shaw, 2005)) : les facteurs organisationnels internes à chaque réseau (sa taille, son expérience de management des points de vente franchisés, son niveau de tolérance au risque, sa perception de disposer d'un réel avantage distinctif, l'orientation internationale de son équipe dirigeante) et les facteurs environnementaux, externes à l'entreprise. Parmi ces derniers figurent les éléments liés à l'environnement du marché domestique du réseau (intensité de la concurrence, saturation du marché, rôles des banques, des gouvernements, des chambres de commerce et autres acteurs institutionnels) et les éléments liés au marché cible, en particulier la manière dont est perçue l'environnement politique, économique et financier de ce pays cible.

Les conditions de développement international des réseaux de franchise peuvent trouver une explication dans les stratégies des réseaux de franchise qui visent à agir sur l'environnement, notamment institutionnel et réglementaire et confirme les travaux de Demil et Bensedrine (2005). Ce faisant, le développement des réseaux de franchise dans les pays développés a été facilité par la mise en place d'un cadre institutionnel et réglementaire favorable à la diffusion des bonnes pratiques commerciales (Chanut et al. , 2013 ; Bennaghmouch et al., 2013 ; Bennaghmouch et al. 2014 ; Hachemi Aliouche et al., 2015 ; Perigot 2019). Partant de ce constat, les auteurs se sont penchés sur les cas spécifiques de pays émergents.

Il ressort que la volonté politique et l'environnement institutionnel de la franchise (risque pays, existence de structures modernes de commerce, législations et institutions propres à la franchise) sont des préalables au développement de la franchise étrangère, qui conditionne le développement de la franchise nationale. Les enseignements de la théorie institutionnelle, qui explique le développement d'une forme organisationnelle par la rationalité mimétique des acteurs sont vérifiés : la franchise n'est adoptée par les entrepreneurs locaux dans les pays émergents que si : 1) l'environnement institutionnel est favorable à l'implantation, en franchise, d'enseignes étrangères, 2) les acteurs locaux peuvent observer le succès de cette forme de commerce.

Quelques travaux académiques se sont attachés à proposer un cadre conceptuel basé sur l'approche des capacités des entreprises sources d'avantage concurrentiel. Weigel (2016) a ainsi montré que pour favoriser l'exploitation et le développement de l'avantage concurrentiel dans le nouveau marché, les franchiseurs doivent développer de nouvelles capacités à double objectif. La première est de transmettre les capacités du métier de franchiseur à l'entité franchisant. La deuxième est de développer une capacité de pilotage spécifique à ce niveau d'acteur pour mettre en place un dynamisme multinational au sein des réseaux et pour considérer les localisations étrangères comme des sources de profit à long terme à travers le développement de l'avantage concurrentiel global du réseau sans en rester à une vision statique d'exploitation à court terme de l'avantage concurrentiel dans le marché.

Ghantoux et al., (2013) se sont penchés sur les facteurs de performances des enseignes françaises développées en franchise à l'international et plus spécifiquement aux différentes approches de l'internationalisation des réseaux, à l'étude du choix de pays-cibles, aux modes d'implantation et à l'arbitrage standardisation/adaptation de l'offre. Ils ont ainsi mis en exergue quatre démarches d'internationalisation : l'approche « *opportuniste passive* » qui repose sur les sollicitations externes nécessitant peu d'investissement, l'approche « *opportuniste active* » où les opportunités externes sont étudiées et peuvent faire l'objet d'allocation de ressources, l'approches « volontariste internationale » où le marché international fait partie de la stratégie et où la prospection et la planification sont actives et s'accompagnent d'allocation de ressources spécifiques et l'approche « globale » où le marché mondial est l'objet de la stratégie et où la culture de l'entreprise est internationale.

Le choix du mode de présence à l'international dépend donc de la culture du réseau, de l'historique de son développement, des ressources disponibles et de la volonté de contrôle des opérations. Pour autant, la démarche d'internationalisation reste très largement guidée par un niveau élevé d'opportunisme qui influence également les choix stratégiques des franchiseurs tels que le choix des pays cibles et les modes d'entrée.

La perte de contrôle sur la qualité de l'offre et sur l'image est une préoccupation majeure des franchises internationalisées. Cela se traduit par un faible niveau d'adaptation (même si c'est inévitable) et une forte recherche de standardisation du marketing-mix. Le cœur du concept reste invariable et seul des éléments périphériques font l'objet d'adaptations.

Au terme de cette analyse, qui se voulait exhaustive, de la littérature relative aux stratégies spatiales des réseaux de franchise, plusieurs conclusions s'imposent :

La franchise constitue en elle-même un choix stratégique par l'externalisation des actifs de site et humain. L'option pour ce mode de coopération inter-organisationnel implique la prise en compte de variables telles que la pluralité statutaire de ses membres, son caractère transitoire ou non, la vitesse de densification souhaitée du réseau, l'équilibre recherché entre la duplication des points de vente et l'adjonction de nouveaux franchisés.

Le développement spatial des réseaux de franchise est indissociable des quatre enjeux stratégiques identifiés initialement par Bradach (1988): développer de nouvelles unités, maintenir l'uniformité du concept, répondre à la demande locale et adapter le système de distribution.

Pour autant, la franchise unitaire ne constituerait pas une réponse systématique à une recherche de développement rapide, profitable et durable d'un réseau et qu'il existe des alternatives de structures organisationnelles en réseau plus protéiformes et combinant notamment le succursalisme, la franchise et la multi-franchise sur un territoire national ou/et international.

La littérature théorique mobilisant différentes approches théoriques (théorie de l'agence, théorie transactionnelle, théorie des ressources, théorie du signal, théorie néo-institutionnaliste, etc.) propose des modèles très élaborés dans lesquels les déterminants du développement spatial des réseaux de franchise reposent sur le poids des structures spatiales (effets de proximité...) ou encore les marges de contrôle des franchiseurs sur les processus de développement et résulterait *in fine* de la combinaison de facteurs endogènes (maîtrisés par le franchiseur) et exogènes (extérieurs et donc non maîtrisés par le franchiseur). Les investigations empiriques qui se sont emparées de cette question montrent que la stratégie de développement spatial des réseaux de franchise est une démarche rarement aussi sophistiquée et que les fondements du processus décisionnel sont certes parfois stratégiques mais le plus souvent tactiques ou circonstanciels.

La stratégie de développement des réseaux de franchise serait donc principalement opportuniste et reposerait le plus souvent sur l'expérience de la tête de réseau et sur des données contextuelles des marchés ciblés.

Il est par ailleurs globalement établi que l'implantation de nouveaux points de vente via les différentes options envisagées en franchise (pluralité statutaire, multi-franchise ou internationalisation) est un outil efficace d'amélioration de la performance d'un réseau. En revanche, l'existence d'un lien entre les indicateurs de performance économique, financière ou organisationnelle des réseaux et les modalités de développement spatial n'est toujours pas clairement démontrée et la question de la structuration « optimale » des réseaux de franchise, via les différentes options de développement reste posée.

Partie 2 : Le développement spatial dans un environnement multidimensionnel

L'objectif de cette seconde partie est d'investiguer les impacts de la transformation numérique de notre économie sur les modèles de déploiement spatial de la franchise. En effet, indépendamment de la configuration du réseau, nous considérons que la résilience de la franchise repose en partie sur l'agilité, l'adaptabilité et la capacité d'accélération du modèle de développement et de déploiement spatial des activités sous-jacentes. Le numérique perturbe la capacité de résilience de ce modèle propre à la franchise. Comment identifier les macro-tendances à l'œuvre et leurs incidences sur les modes de développement spatial ?

1. Les macro-tendances observées

1.1 Les évolutions économiques, technologiques et sociétales

Parmi les évolutions contemporaines, deux d'entre elles retiennent notre attention, nous sommes confrontés simultanément à la transformation numérique et à l'urgence climatique. Tandis que l'une est inédite et sophistiquée, l'autre préconise la recherche d'un équilibre entre les activités humaines et l'environnement. L'actuelle pandémie accentue d'autant plus ces deux enjeux. D'un côté, le numérique connaît une accélération par les mesures liées à la crise sanitaire avec le télétravail, le e-commerce... Les ventes de matériel informatique ont bondi de 30% dans le monde sur la période. De l'autre côté, la conscience écologique est boostée par l'observation d'une nature qui semblerait reprendre ses droits lorsque l'activité humaine ralentie.

La transformation numérique et l'urgence climatique seraient les éléments déclencheurs d'une transition entre deux états, laissant entrevoir un monde nouveau. Ce basculement présente des caractéristiques systémiques importantes qui impactent la structuration de nos sociétés. Il accentue également les inégalités qui renforcent la polarisation sociale avec le phénomène sous-jacent de l'exclusion.

La diffusion du numérique est asymétrique géographiquement parlant. Il est davantage présent dans les pays riches et plus précisément dans les grandes villes de ces pays. Il n'est pas non plus encore acquis par toutes les catégories sociales et toutes les générations. Pourtant, les innovations dans ce domaine s'accroissent. Finalement, ce sont plusieurs vagues de générations technologiques qui sont actuellement mises en place simultanément, avec les villes les plus riches et densément peuplées comme point de départ. La diffusion s'étend au fur et à mesure vers les zones rurales et les ménages plus pauvres. Il en est de même pour l'usage de ces technologies. En France, l'INSEE déclare que 17% de la population est touchée par l'illectronisme. Ce terme s'inspire de la définition et de la racine du mot illettrisme pour désigner les personnes ne sachant pas ou peu utiliser les outils numériques et informatiques en raison d'un manque de connaissances et de moyens. Cela pose d'autant plus un problème de société que l'objectif de l'Etat est de dématérialiser les services publics.

En ce qui concerne l'écologie, il semble difficile de pouvoir d'ores et déjà parler de transformation. Il est vrai que l'environnement est entré sur la scène des politiques globales dans les années soixante-dix avec notamment le 22 avril 1970, le « Earth Day » instauré par Gaylord Nelson, avec le programme « Man and Biosphere » lancé par l'UNESCO en 1971 ou encore la création du Ministère de la Protection de la nature et de l'environnement cette même année en France. Cela fait désormais plus de cinquante ans que la gouvernance politique s'empare de ces enjeux et tentent d'œuvrer pour des solutions. Comme en témoigne le nom du ministère français rebaptisé aujourd'hui « Ministère de la Transition Ecologique » (2020), l'environnement et la biodiversité peinent à trouver le chemin vers la transformation en profondeur de nos sociétés. De nombreux rapports et moratoires sont rédigés, des experts s'unissent pour lancer un appel mondial mais à ce stade, l'urgence climatique ne semble pas s'inscrire dans l'ARN des évolutions de notre société.

De la même façon, la dégradation de l'environnement par l'activité humaine n'est ni une fiction ni un récit mais une vérité factuelle, nous impactons notre environnement, de cet impact, nous avons donné un nom et nommé une ère géologique : l'Anthropocène. C'est une époque de l'histoire de la Terre qui a été proposée pour caractériser l'ensemble des événements géologiques qui se sont produits depuis que les activités humaines ont une incidence globale significative sur l'écosystème terrestre. Cette dégradation de l'environnement constitue le premier défi. Le changement des conditions écologiques auquel sont confrontées les sociétés humaines remet sérieusement en question le paradigme actuel. Cette distinction est importante, c'est dans le but de prospérer que le bien-être de la planète constitue un défi pour l'Homme et non pas dans une ambition dénuée de tout intention.

Nous focaliserons notre attention sur les évolutions liées à la transformation numérique. Nous ne sous-estimons pas les impacts de l'urgence climatique à travers la dégradation de notre environnement et au regard des actions qui seront entreprises mais nous prenons pour hypothèse que l'état d'avancement de l'ère du numérique justifie une identification des macro-tendances et une évaluation des incidences sur les modèles de déploiement spatial de la franchise.

1.2 Les impacts sur les déterminants des modes de développement spatial

L'arrivée du numérique modifie des pans entiers de notre économie. Souvent comparé à un séisme, le numérique s'exprime par des secousses régulières accompagnées de multiples répliques. Il commence par fragiliser un secteur par une première secousse, puis des répliques, une seconde secousse, ... jusqu'à le faire basculer dans un monde nouveau.

La principale difficulté repose sur le caractère imprévisible de la cadence des secousses et l'impossibilité d'anticiper les préjudices. Les acteurs historiques sont convaincus de leur adaptabilité. Ils confortent l'édifice à chaque secousse ou réplique sans prendre conscience que les fondations sont fissurées. Nos modèles de société sont également fragilisés par la déstructuration du monde économique au profit d'un enchevêtrement de nouvelles règles, souvent spontanées et en capacité d'exister sans autorités régulatrices.

La franchise est confrontée de la même façon à ce basculement dans un univers inconnu. La dimension la plus déroutante est certainement l'évolution de **la relation client**. L'acquisition de données sur le client final, la facilitation de la circulation d'informations, ... entraînent une désintermédiation croissante. La capacité à faire converger les systèmes d'information modifie le parcours et l'expérience client.

La seconde dimension est **l'intégration du numérique au produit**. Celui-ci devient connecté, voire même intelligent. Cette évolution induit un déplacement de la chaîne de valeur avec des nouvelles possibilités de services associés. Le modèle de commercialisation bascule des caractéristiques du produit au profit de la valorisation des bénéfices attendus par la numérisation de celui-ci.

Enfin, la troisième dimension est une accélération des gains de productivité induits par **la numérisation des processus de production et l'intégration des systèmes d'information**. Robotisation, Impression 3D, Intelligence Artificielle... ce champ d'influence du numérique se caractérise par la croissance de la dématérialisation et de la robotisation, ainsi qu'un processus d'optimisation des systèmes d'information de la production et de la logistique, indépendamment des limites d'intervention des acteurs concernés.

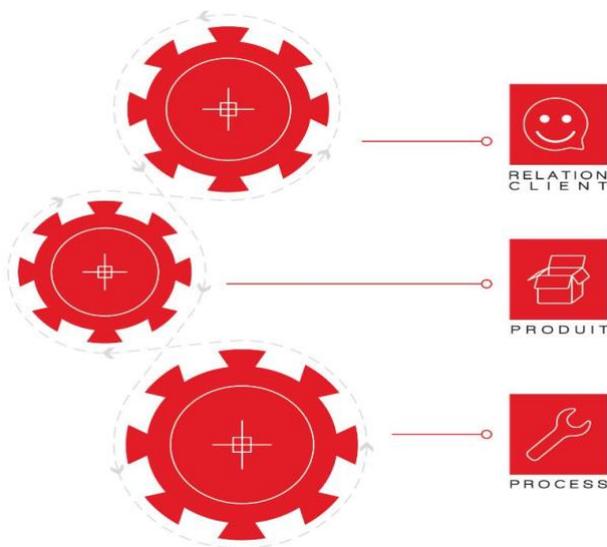


Figure 1 : La transformation numérique et l'environnement économique de la franchise

La franchise est confrontée au séisme du numérique sur trois dimensions structurantes de son activité. Comment peut-elle résister à ces secousses sans tomber dans le piège classique de renforcer l'édifice au lieu de repenser l'architecture ? Où se situe sa résilience ?

Le premier élément à prendre en considération est le savoir-faire qui repose souvent sur plusieurs décennies d'ingénieries à transformer la matière en produit fini et/ou à développer des services. Ce savoir-faire est l'expression de processus complexe reposant sur la codification de connaissances.

Le second élément, propre à la franchise, repose sur son modèle de développement et de déploiement des activités économiques. Ce modèle est agile et se révèle un formidable accélérateur de duplication d'un référentiel économique.

La résilience du monde de la franchise serait le résultat de l'imbrication de savoir-faire et de modes de reproductibilité. Elle limiterait partiellement la capacité de subordination voire d'appropriation de son champ d'activités par les acteurs dominants du monde du numérique.

1.3 Les risques liés aux signaux faibles

La transformation numérique de notre économie et plus globalement de notre société est rythmée par des séismes (ordinateurs, internet, intelligence artificielle, ...) et des répliques multiples (dématérialisation, e-commerce, automatisation, ...). L'objectif est d'identifier les futurs éléments de répliques ou encore signaux faibles qui affecteront les modes de déploiement spatial de la franchise. Nous avons concentré nos investigations sur les axes potentiels d'affaiblissement de la résilience de la franchise.

Economie de l'attention

C'est en intégrant les mécanismes de nos cerveaux (curiosité, récompense, plaisir ...) que de nombreuses applications ont été créés dans le but de capter notre attention. C'est ce que Tristan Harris, ancien de Google, appelle l'économie de l'attention. L'attraction développée est si forte que dans la compétition entre le smartphone et la réalité, le virtuel gagne. Effectivement, les réseaux sociaux permettent l'écriture d'une nouvelle fiction : la nôtre. Nous avons la possibilité de nous projeter dans un récit et de développer une identité numérique valorisée par « l'effet miroir » des réseaux sociaux. Ces fonctionnements ont des conséquences complexes et inédites sur les jeunes générations. Dans les nombreuses études, les changements observés de comportements émotionnels sont brutaux. Les résultats sur la perception du bonheur des jeunes sont déroutants. Le sentiment « d'exclusion » augmente, isolant de plus en plus les individus, les injonctions du « comment il faut être ? » sont plus insidieuses parce qu'omniprésentes.

Pourquoi ce signal ? Les acteurs de la transformation numérique influent sur nos comportements en stimulant le cerveau à travers l'instantanéité, l'atemporalité, la dématérialisation ! Ces mécanismes vont se renforcer indépendamment des trajectoires technologiques. Ce vecteur composé de ces trois axes représente un nouvel espace qui reconfigure la dimension stratégique inhérente aux modes de déploiement de la franchise.

La 5G

Une réduction du temps de latence avec une communication ultra-fiable et une augmentation du débit. C'est ce que propose cette 5ème génération. Le but est de se rapprocher le plus possible du temps réel, du temps de latence nul et de capacité de transmission d'informations toujours plus colossale. Par sa faible latence, la 5G ouvre de nouvelles perspectives numériques. Avec le support réseau que constituera la 5G, de nombreuses fonctions pourront germer et prendre place ou se perfectionner. L'intelligence artificielle notamment pourra connaître un nouvel espace de développements et de créativité de fonctionnalités. La 5G représente une accélération technologique pour les secteurs de la santé, des transports, de l'industrie, de l'agriculture, etc.

Ces technologies entreront aussi dans nos vies quotidiennes dans un futur proche par le biais de l'aménagement de nos villes et de nos maisons. Tout deviendra *smart* : *smart grid*, *smart city*, *smart home*, *smart building*. Avec la multitude de capteurs ou d'objets connectés et d'informations en temps réel, des infrastructures telles qu'une maison, un immeuble ou une route peuvent devenir intelligents. Que signifie « intelligents » ? ils peuvent s'auto-diagnostiquer, interagir entre eux, échanger des informations et s'adapter les uns les autres constituant ainsi une forme d'écosystème numérique. Nous pouvons évoquer la réalité virtuelle et la réalité augmentée qui connaîtront davantage d'applications. Avec les confinements, nous sommes nombreux à avoir pu expérimenter le télétravail ou les cours à distance. Avec la 5G, ce qui constitue pour le moment une situation d'exception pourrait devenir un environnement technologique classique avec une expérience utilisateur très fluide.

Pourquoi ce signal ? Des systèmes inter-opérationnels peuvent constituer à terme une interface unique entre les mondes réel et virtuel. Ce lien peut redéfinir le dimensionnement des espaces sur lesquels les modes de développement de la franchise vont interagir au plan stratégique. Prenons l'exemple du secteur de l'entretien automobile. Un véhicule connecté est classiquement qualifié d'autonome en termes de conduite. Dans les faits, le point déterminant pour notre problématique repose sur la capacité du véhicule à établir un autodiagnostic, à s'identifier en permanence sur les réseaux physiques et virtuels et à optimiser son exploitation. Le champ de décision du conducteur diminue au fur et à mesure de la mise en œuvre de l'interface « intelligente ». En d'autres termes, le client potentiel s'efface au profit d'une complexité technologique inter-opérationnelle et automatisée. La dimension spatiale où s'exerce les modes de déploiement de la franchise évolue du monde réel à l'univers virtuel avec un positionnement stratégique sur l'interface.

2. L'évolutivité des modes de déploiement des réseaux de franchise

2.1 L'adaptabilité et l'apprentissage confrontés à un univers « open source »

Les modes de déploiement de la franchise révèlent une performance. Celle-ci repose entre autres sur la rapidité de duplication et si nécessaire sur l'adaptabilité du modèle à l'environnement. Le retour sur expérience ou encore l'apprentissage se caractérise par une optimisation des informations en temps réel tout au long du processus.

Lors de nos investigations, nous avons été confrontés à la problématique de l'accessibilité aux données. Le numérique s'apparente à un univers en « open source ». Cependant, la collecte des données est stratégique et leur exploitation constitue le début de la chaîne de valeur.

Pour illustrer cet enjeu, prenons l'exemple d'un opérateur de lavage de voiture. La transformation numérique de l'activité économique accroît progressivement sa connaissance de la clientèle par une collecte croissante de données et une intelligence artificielle qui exploite les données. La relation client évolue à travers des services mieux ciblés. Dans le même temps, le constructeur automobile accroît également sa base de données (diagnostic du véhicule en temps réel, analyse du comportement du conducteur, fréquence de lavage, ...). Au bilan, la masse de données et l'accès en permanence au véhicule conforte la position dominante dans la dimension virtuelle. Le lavage peut-il devenir une offre complémentaire au véhicule de la même façon que l'entretien ? A ce stade, un troisième niveau d'analyse de la base de données est possible : l'opérateur numérique de l'interface entre le monde réel et le monde virtuel, Google par exemple. Celui-ci détient la connaissance sur les déplacements, l'agenda du conducteur, les besoins, ... Son niveau d'exploitation de la base de données est supérieur aux deux acteurs énoncés précédemment. Il peut anticiper le besoin de propreté du véhicule, planifier un rendez-vous, l'optimiser en fonction des déplacements programmés, le négocier en fonction des critères clients des opérateurs, ... tout cela sans l'intervention du conducteur. La relation client a disparu, tout simplement.

Comment les modes de déploiement spatial sont impactés ? Pour l'opérateur de lavage, une meilleure connaissance de la clientèle accroît la fiabilité des implantations des stations. Pour le constructeur, si le lavage est intégré à l'offre de services liés à l'usage du véhicule, les implantations seront certainement externalisées à un opérateur de lavage entraînant de nouveaux modèles de déploiement. Pour l'opérateur du numérique, les implantations seront fonction de modèles économiques disruptifs avec la mise en perspective d'espaces privés, de parking, ...

En conclusion, la progression des bases de données doit être couplée à leur dimensionnement. Nos investigations nous incitent à faire un lien entre l'exploitation des données et les modes de déploiement spatial sur trois axes : optimisation, automatisation et exploration.

2.2 L'accélération sous la contrainte d'instabilités croissantes

Les instabilités liées à la transformation numérique de l'économie sont croissantes : nouveau développement technologique, processus d'automatisation, problématique d'intégration, déploiement de l'intelligence artificielle. A cela se rajoute les instabilités sociétales : évolution des métiers, changement de comportement du consommateur, nouvelles réglementations, ...

La performance de la franchise s'exprime en partie par sa capacité d'accélération liée aux modes de déploiement spatial. Les instabilités énoncées complexifient l'interprétation de la dimension physique. Les référentiels se modifient et perturbent les enjeux du développement spatial.

3. La stratégie du développement spatial dans un environnement numérique

3.1 Le changement de modèle

Comme énoncé dans la première partie, la performance de la franchise repose en partie sur le choix de l'implantation des établissements et sur la stratégie spatiale adoptée par le franchiseur. L'expansion spatiale nécessite de construire une cartographie précise du déploiement et de recruter des franchisés motivés (Floyd et Fenwick, 1999).

Au fur et à mesure, la croissance du réseau entraîne une complexité de plus en plus élevée en termes de gestion des sites et de relation de confiance entre le franchiseur et le franchisé. Une approximation dans le développement du réseau peut compromettre son existence (Ehrman et Meiseberg, 2011).

Nous dénombrons peu de travaux en gestion et en économie liés à la diffusion spatiale des réseaux de franchises et à leurs spécificités par rapport à des réseaux de distribution traditionnels (Ehrmann, Meiseberg, 2011). Les géographes analysent la diffusion du modèle de déploiement à l'échelle d'un pays (Gámir et Méndez, 1999) ou dans un secteur d'activité (Jones, 1985). Plusieurs modèles construisent une grille d'analyse des meilleurs sites d'implantation (Huff, 1964 ; Ghosh et McLafferty, 1987 ; Béguin et Thomas, 1997) et étudient la diffusion spatiale des réseaux d'entreprises (Saint-Julien, 2004). Ces travaux mettent en évidence l'impact des structures spatiales sur l'expansion du réseau : les effets de proximité, les barrières, la hiérarchie urbaine et la distance entre les implantations. Cependant, l'expérience des équipes dirigeantes et la maîtrise des données contextuelles sont souvent l'élément déterminant de la stratégie spatiale (Hernandez et Bennison 2000 ; Wood et Tasker, 2008). Enfin, la présence ou l'absence localement de franchisés prêts à s'investir, est tout aussi déterminante sur la diffusion spatiale et la forme du réseau (Ehrman et Meiseberg, 2011).

La transformation numérique de l'économie modifie la définition du champ spatial. Au monde réel où s'applique une stratégie physique de déploiement vient se superposer un univers virtuel. Cette intégration réelle-virtuelle redéfinit l'espace et la temporalité.

3.2 La capacité d'intégration de l'univers numérique

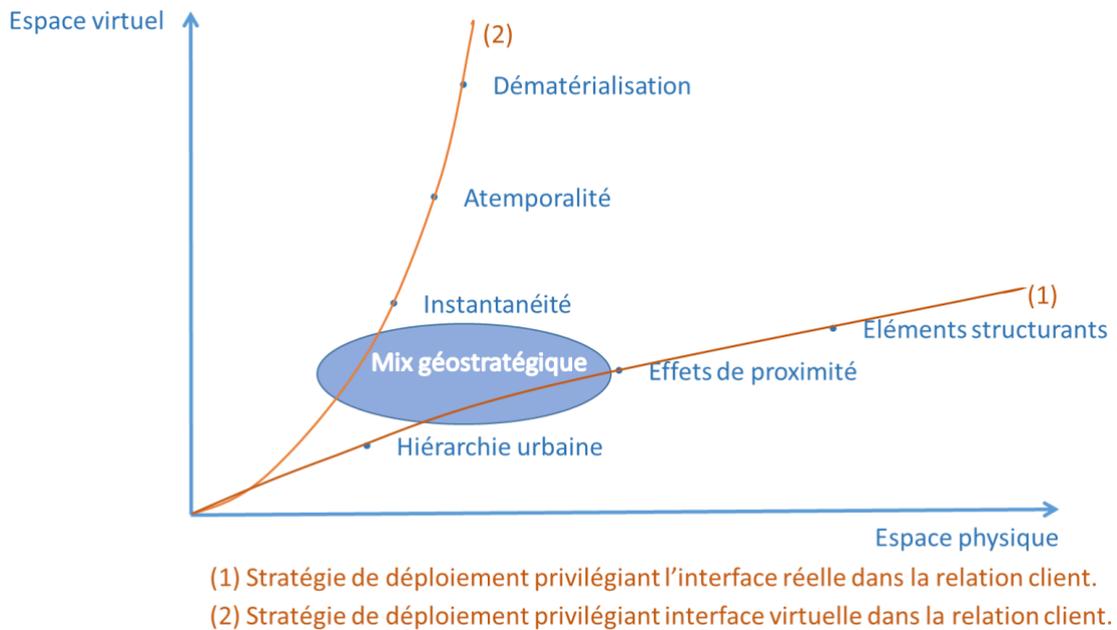


Figure 2 : La transformation numérique de la relation client

Le déploiement spatial de la franchise est confronté à la progression de l'univers virtuel qui perturbe le référentiel stratégique. L'objectif du déploiement spatial dans le monde réel est d'atteindre l'efficacité dans la relation client. L'implantation d'un point de vente par exemple est paramétré sur la base de critères spécifiques à chaque franchise (hiérarchie urbaine, effets de proximité, ...). La vitesse de développement du réseau peut être appréhendée comme un indicateur de performance du modèle économique.

La problématique repose sur l'interface qui structure la relation client dans le monde réel. Celle-ci est le résultat d'observations et de modélisations du comportement du consommateur, des flux physiques, ... Le monde virtuel modifie l'interface et l'oriente vers des fondamentaux absents ou complexes à mettre en œuvre dans le monde réel : l'instantanéité, l'atemporalité et la dématérialisation.

L'instantanéité : « le client se pose une question, il n'élabore pas de processus d'obtention de la réponse, il utilise une interface dans l'univers virtuel, il est habitué progressivement à obtenir une réponse sans temps de latence ». Aucune configuration dans l'espace physique ne peut concurrencer ce processus addictif de l'instantanéité. Considérons un point de vente physique, la capacité de réponse immédiate à une question est un optimum impossible à atteindre.

L'atemporalité : « le client souhaite accéder à un produit ou un service, il n'intègre pas de contraintes temporelles, il utilise une interface dans l'univers virtuel, il accède au produit ou au service en continu ». Peu de configurations dans l'espace physique peuvent intégrer une dimension atemporelle dans le référentiel de développement. Considérons un service avec un jumeau numérique, le déploiement dans le monde réel doit inévitablement reconfigurer sa stratégie en intégrant l'atemporalité de l'univers virtuel.

La dématérialisation : « le client recherche un produit avec certaines spécificités, il ne souhaite pas d'intermédiation, il utilise une interface dans l'univers virtuel pour élaborer une multitude de combinaisons jusqu'à obtenir la réponse à son besoin ». La dématérialisation crée l'illusion d'un marketing atomisé. L'interface virtuelle modifie les enjeux du déploiement spatial dans l'espace physique par l'accoutumance à de nouvelles expériences clients.

La figure 3 illustre la problématique de l'interface dans le déploiement spatial. Plus l'univers virtuel progresse en redimensionnant le référentiel à travers l'instantanéité, l'atemporalité et la dématérialisation, plus les stratégies de déploiement se différencient des stratégies de développement dans l'espace physique. Nos investigations nous laissent envisager l'existence d'une zone que nous pourrions intituler « Mix géomarketing » où un référentiel commun est possible. Cette démarche rejoint les conclusions des travaux de Cliquet (2019) qui exposent l'idée d'un « mix géomarketing » où l'innovation de produit, le merchandising, le prix et les divers aspects de la promotion sont abordés en intégrant le comportement spatial des consommateurs dans l'espace visite et l'univers virtuel.

Cette zone « mix géostratégique » élaborerait un référentiel physique basé par exemple sur l'accessibilité, la créativité et la perception matérielle en intégrant le référentiel virtuel à travers la réalité augmentée et la mise en œuvre d'outils asynchrones (plateforme, jumeau numérique, avatar, ...).

3.3. La digitalisation des réseaux de franchise

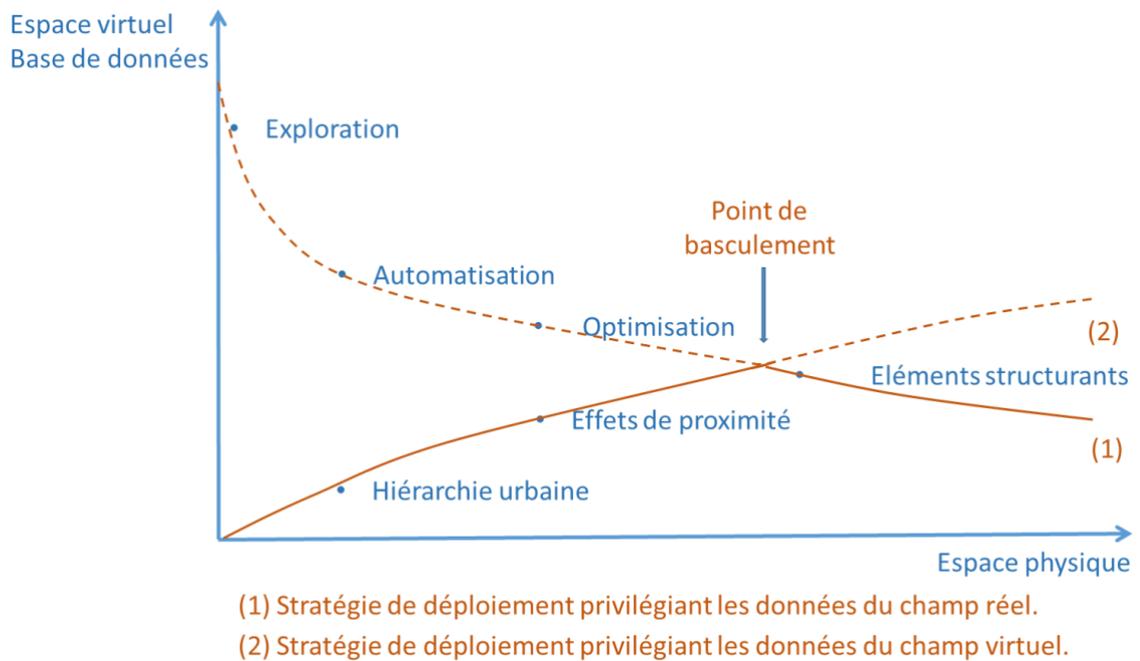


Figure 3 : La transformation numérique du produit-service

Le déploiement spatial de la franchise est confronté à la progression exponentielle du champ de données de l'univers virtuel.

En première lecture, l'exploitation des données améliore les modèles d'implantation des réseaux de franchise. La connaissance s'accroît tant sur l'usage du produit et/ou du service que sur son environnement. La juxtaposition de plusieurs dimensions d'informations (commerciale, flux, usage, ...) permet l'élaboration de stratégies efficaces. Cliquet (2019) propose ainsi le concept de « géoretailing » en se basant sur les techniques de géolocalisation.

En seconde lecture, nos investigations concluent à un risque de digitalisation des réseaux de franchise. Les acteurs issus du numérique inversent le raisonnement en prenant l'univers virtuel en référence et en dupliquant à l'identique les stratégies dans le monde réel. Ce processus est illustré par la courbe (2) de la figure 3. Il révèle un point de basculement potentiel du référentiel actuel du déploiement des réseaux de franchise. Nous avons distingué trois niveaux de positionnement dans l'exploitation des données (2.1), l'exploration, l'automatisation et l'optimisation.

L'exploration : les acteurs du numérique considèrent la donnée comme le matériau à l'origine de la chaîne de valeur. En conséquence, plus le niveau d'agrégation de la donnée est élevé, plus le déploiement dans l'espace virtuel est stratégique. Prenons l'exemple de Airbnb, l'exploration de l'univers virtuel à travers les bases de données a permis l'émergence d'un nouveau modèle économique sans que le déploiement physique soit intégré dans la stratégie initiale.

L'automatisation : les acteurs du numérique considèrent que le fonctionnement de l'univers virtuel représente la trajectoire à suivre dans le monde réel. Tesla a été conçu sous forme de jumeau numérique avant de prendre vie dans la réalité. La principale conséquence de cette stratégie est la perception du véhicule à travers un flux de données et non un objet physique. Les constructeurs automobiles historiques ont été obligés de faire le parcours inverse en urgence pour intégrer ces nouvelles stratégies. Dans l'univers virtuel, « tout » est automatisé. Il en sera de même à court terme sur l'espace physique connecté. Inévitablement, non seulement l'espace de déploiement se modifie mais les interactions s'automatisent, diminuant d'autant le champ d'interventions des acteurs du monde réel. Dans le cas de Tesla, le flux d'informations en continu permet d'accroître le modèle économique : automatisation de la maintenance, de l'entretien, ... de la mobilité partagée, ... de la gestion de l'énergie en local, ... Ce maillage des flux de données dans l'univers virtuel prendra le contrôle au-delà du point de basculement (figure 2) du déploiement des réseaux dans le monde réel.

L'optimisation : les acteurs du numérique considèrent l'optimisation des systèmes d'information comme un point d'entrée dans l'économie. A l'image de la supply chain, nous observons les synergies entre l'exploitation des bases de données et la recherche de gain de productivité. Dans l'exemple d'Amazon, elle peut même constituer le début de la chaîne de valeur. Quelles conséquences sur le déploiement des réseaux de franchise ? L'optimisation des systèmes d'information déplace la chaîne de valeur et modifie le référentiel de déploiement dans l'espace physique.

La digitalisation des réseaux représente l'expansion des stratégies apparues au sein du monde numérique dans les modes de déploiement de la franchise. Nos investigations nous amènent à anticiper un basculement du référentiel physique au référentiel virtuel en fonction du modèle économique. Ce basculement est illustré par un point théorique où le flux de données devient l'élément central des stratégies de déploiement dans le monde réel.

CONCLUSION

A la lumière des travaux académiques, nous pouvons retenir que :

- Que la franchise unitaire ne constituerait pas une réponse systématique à une recherche de développement rapide, profitable et durable d'un réseau.
- Il existe des alternatives de structures organisationnelles en réseaux plus protéiformes et combinant notamment le succursalisme, la franchise et la multi-franchise sur un territoire national ou/et international.
- Les déterminants du développement spatial des réseaux de franchise reposent certes, sur des modèles très élaborés et des explications parfois sophistiquées, mais la stratégie de développement spatial des réseaux de franchise est une démarche rarement aussi complexe. Les fondements du processus décisionnel sont parfois stratégiques, mais le plus souvent tactiques ou circonstanciels.

La stratégie de développement spatial des réseaux reste donc très largement guidée par un niveau élevé d'opportunisme qui influence les choix des franchiseurs (choix de pays cibles ou de modes d'entrée à l'international).

Nos investigations sur l'intégration des facteurs d'évolutions et d'accélération technologiques liés à la transformation numérique révèlent une instabilité des modèles de développement spatial de la franchise. Deux dimensions sont à mettre en perspective :

- L'interface entre le monde réel et l'univers virtuel qui impacte de façon croissante la relation client,
- L'exploitation de la donnée couplée à la connectivité exponentielle de l'environnement qui modifie l'espace physique au profit de modèles de développement du monde numérique.

En termes de macro-tendance, nos investigations sur les incidences de la transformation numérique ne doivent pas occulter les enjeux de l'urgence climatique et des évolutions de nos sociétés. Les impacts environnemental et social de la franchise représentent un axe stratégique de valorisation et de développement pour les entreprises du secteur.

Lutte contre le réchauffement climatique, préservation de la biodiversité, respect de l'équité et de la solidarité sociale représentent les enjeux majeurs qui conduisent à projeter la problématique du positionnement de la franchise sur ces thématiques dans la prochaine décennie. Il est vraisemblable que les valeurs de la franchise, celles de la proximité, de l'identité d'une enseigne, de la solidarité d'un réseau, soient parfaitement en cohérence avec le modèle de la RSE.

La franchise est-elle à l'initiative de nouvelles pratiques telles que la traçabilité ? Contribue-t-elle aux changements de la société sur son exigence de prise en compte par l'économie des valeurs humaines et des problématiques environnementales ?

Enfin, la capacité de résilience des entreprises en période de crise est d'actualité. Les réflexions en cours mettent en évidence l'agilité organisationnelle de la franchise, comme l'une des plus importantes sources de d'avantage concurrentiel et, suggèrent que la franchise par sa capacité à configurer son secteur d'activité à travers l'isomorphisme de ses pratiques, est proactive. Il serait pertinent d'investiguer les dynamiques à l'œuvre au sein des réseaux de franchise⁶.

⁶ La capacité de réactivité des réseaux de franchise en contexte de crise a fait l'objet de travaux (Bonet, D. *et al*, 2010) centrés sur le leadership du franchiseur et les effets médiateurs ayant un impact sur la perception de sa réactivité par le franchisé.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Allam D., Le Gall P. (1999). La nature de la relation franchiseur-franchisé. Évolution, perspectives et incidences stratégiques, économiques et juridiques, Rapport de recherche, Fédération Française de la Franchise, Paris.
- Alam D., Jovanovic F., Le Gall Ph. (2001). Étude empirique des situations conflictuelles caractéristiques des réseaux de franchise : facteurs d'apparition, processus, type, fréquence et mode de résolution, Rapport d'étude, Fédération Française de la Franchise, Paris.
- Allam D. (2002). Franchise et pilotage de l'environnement institutionnel, *Économies et Sociétés*, série Économie et Gestion des Services, No. 4, 1145-1165.
- Allix-Desfautaux C., (1994). La franchise internationale: un mode de développement à part entière ? *Annales du management*, 12^e Journées nationales des IAE, 527-546.
- Allix-Desfautaux C. (2006). Franchise internationale et marchés émergents : Un éclairage sur l'Inde. *Décisions Marketing*, Association Française du Marketing, 43.44,105-121.
- Andersen O. (1997). Internationalisation and Market entry mode: a review of theoretical and conceptual frameworks, *Management International Review*, Vol.37, N°2, 27-42
- Anderson R. I., Fish M., Xia Y., Michello F. (1999a). Measuring Efficiency in the Hotel Industry: A Stochastic Frontier Approach, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 18, 45-57.
- Anderson R. I., Fok R., Zumpano L. V., Elder H. W. (1998). The Efficiency of Franchising in The Residential Real Estate Brokerage Market, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 15, No. 4, 386-396.
- Anderson R. I., Lewis D., Parker M. E. (1999b). Another look at the efficiency of corporate travel management department, *Journal of Travel Research*, Vol. 37, No. 3, 267- 272.
- Aydin N., Kacker M., (1990). International outlook of US- based franchisers, *International Marketing Review*, Vol. 7 No.2, 45-53.
- Baray J. (2018). Stratégie de localisation et ordonnancement spatial des réseaux de services, in Perrigot, R. (dir), *Retailing et Localisation, une approche multidisciplinaire*, Travail et Gouvernance, Edition PUF.
- Beguïn H., Thomas I. (1997). Morphologie du réseau de communication et localisations optimales d'activités. Quelle mesure pour exprimer la forme d'un réseau?, *Cybergeo*, No.26, avril.
- Bennaghmouch, S., Cohen, G. et al. (2003). Approche prospective de la franchise à l'horizon 2005-2010, Rapport de recherche, Fédération Française de la Franchise, Paris.
- Bennaghmouch S., Negre C. (2013). Entry Modes for Franchise Expansion: The Case of Morocco, Economics and Management of Networks Conference, Agadir, Maroc, 21-23 novembre.
- Bennaghmouch S., Negre C. (2014). Catégorisation d'une recherche commanditée en sciences de gestion, le Cas de la Franchise de 1998 à 2003, Colloque international : Recherche en Sciences de Gestion: Contexte, Benchmark et Nouvelles Tendances, ISCAE Casablanca, Maroc, 27 et 28 Février.
- Billiottet K. (1999). L'évolution du métier des industriels de l'habillement. Franchise ou succursales ? *Le 4 Pages*, Sessi, No.126, Décembre.

- Bobot, L. (2010). Les coopératives face à la mondialisation : le cas de la franchise Yoplait. *Marché et organisations*, 1(1), 189-214.
- Bosereewong V., (1994). Identification of Environmental Factors That Influence the Choice of Franchising Methods of u.s. Restaurant Companies in Pan Pacific Region, PhD dissertation, Virginia Polytechnic Institute.
- Boulay J., Caemmerer B., Duniach K., Evanschitzky H., (2011) : L'option multi-franchise dans la stratégie de développement des réseaux de franchise, Rapport de Recherche, Fédération Française de la Franchise, Paris.
- Bradach J. L., Eccles R. G. (1989). Price, Authority and Trust: From Ideal Types to Plural Forms, *Annual Review of Sociology*, Vol. 15, 97-118.
- Bradach, J.L. (1997). Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains, *Administrative Sciences Quarterly*, 42, 276-303.
- Bradach, J.L.n(1998). Franchise Organization, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Brickley J.A., Dark F.H. (1987). The choice of organizational form the case of franchising” *Journal of Financial Economics*, Vol. 18, Issue 2, 401-420
- Burton F.N., Cross A.R, Rhodes M., (2003). International Expansion of UK Franchisors: An Investigation of Organizational Form, in Welsh, D.H.B et Alon I. (eds), *International Franchising in Industrialized Markets: Western and Northern Europe*, CCH: Chicago, 419-448.
- Burkle T., Posselt T., (2008). Franchising as a plural system: A risk-based explanation, *Journal of Retailing*, 84, 9-47.
- Carney M., Gedajlovic E. (1991). Vertical integration in Franchise systems: Agency theory and resource explanation, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No.8, 607-629
- Chanut, O., Gharbi, N., Bonet Fernandez, D. (2013). Environnements institutionnels et internationalisation des réseaux de franchise : le cas contrasté des pays du Maghreb. *Management & Avenir*, 5(5), 187-208.
- Chaudey, M., Fadaïro, M. (2018). Choix de localisation et réseaux de distribution. L'éclairage de la littérature en sciences économiques et de gestion, in Perrigot, R. (dir), *Retailing et Localisation, une approche multidisciplinaire*, Travail et Gouvernance, Edition PUF
- Cliquet G. (1998). Les Réseaux Mixtes Franchise/Succursalisme: Complémentarité ou Antagonisme?, Rapport de Recherche, Fédération Française de la Franchise
- Cliquet G. (2000a). Plural Forms in Store Networks: A Model for Store Network Evolution », *International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, Vol. 10, No. 4, 369-387.
- Cliquet G. (2000b). Plural Form Networks and Retail Life Cycle: An Exploratory Investigation of Hotel Franchised/Company-Owned Systems in France, *Journal of Business and Entrepreneurship*, Vol. 12, No. 2, 75-98.
- Cliquet, G., Nguyen M.N. (2004). Innovation Management within the Plural Form Network ». In: *Economics and Management of Franchising Networks*, G. Hendrikse, J. Windsperger, G. Cliquet and M. Tuunanen (Eds), New York, Springer-Verlag Inc.
- Cliquet, G. (2008). New challenges for store location in a plural form network: an exploratory study, in Hendrikse G., Tuunanen M., Windsperger J. et al. (ed.), *Strategy and gouvernance of Networks*, Physica-Verlag Springer, 127-145.

- Cliquet, G. (2019). Géomarketing et géolocalisation : un marketing spatial dynamique, Collection Systèmes d'information, web et société, ISTE Edition.
- Combs J. G., Michael S. C., Castrogiovanni G. J. (2004). Franchising: A Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity, *Journal of Management*, Vol. 30, No. 6, 907-931.
- Combs J. G., Ketchen D. J., Hoover J.R. (2004). A Strategic Groups Approach to the Franchising-performance Relationship, *Journal of Business Venturing*, Vol. 19, No. 6, 877-897.
- Combs J.G., Ketchen D.J. (2003). Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy? A meta-analysis, *Journal of Management*, Vol. 29, No. 3, 443-465.
- Daudé E. (2001). Analyse de processus centralisés de diffusion spatiale: le cas des établissements de services rendus aux entreprises, Rencontres de Théoquant, Février, Besançon, France.
- Dant R.P, Kaufmann P.J, Paswan, A.K (1992). Ownership Redirection in Franchised Channels, *Journal of Public Policy and Marketing*, 11, 33-44.
- Dant R. P., Kaufmann P. J. (2003), Structural and strategic dynamics in franchising, *Journal of Retailing*, Vol. 79, 63-75.
- Davidson W.R., Bates A.D., Bass S.J. (1976), The Retail Life Cycle, *Harvard Business Review*, 89-96.
- Davidson W.R., Sweeney D.J., Stampfl R.W. (1988), Retailing Management, 6e éd., New York, John Wiley.
- Dickinson R. (1981). Retail Management, Austin, Texas, Austin Press.
- Drouard, J.P. (2002). Géomarketing et localisation des entreprise commerciales, In : Cliquet, G. et al. (Eds.), Stratégies de la localisation des entreprises commerciales et industrielles, De Boeck Supérieur, Économie, Société, Région, 115-126.
- Duniach-Smith K. (2005). Les modes d'entrée de la franchise internationale, *Market Management*, No. 2 Vol. 5, 4-28.
- Ehrmann T., Spranger G. (2004). Successful Franchising Using the Plural Form, In: Hendrikse G., J. Windsperger, Cliquet G., Tuunanen M. (Eds.), Economics and Management of Franchising Networks, New-York, Springer-Verlag Inc., 89-108.
- Ehrmann T., Meiseberg B. (2011). Inner Strength Against Competitive Forces: Successful Site Selection for Franchise Network Expansion”, In Tuunanen M., Windsperger J., Cliquet G. (Eds.)
- Ergolu S., (1992). The Internationalization Process of Franchise Systems: A Conceptual Model, *International Marketing Review*, 9(5), 19-30.
- Féniès, P., Lagrange S., Tchernev N., (2010). A decisional modelling for supply chain management in franchised networks: application on Franchised bakery network, *Production Planning and Control: The Management of Operations*, Volume 21, Issue 6, 2010, 595 – 608.
- Fédération Française de la Franchise (2020), Toute la franchise. Les textes, les chiffres et les réseaux, Paris.
- Fenies P., Gautier F., Lagrange S., (2014). A Decisional Modeling for Network Franchise and Supply Chain Management, *Supply Chain Forum: an international journal*, Vol.15, Issue 3.
- Fladmoe-lindquist K., Jacques, L.L. (1995). Control Modes in International Service Operations; The Propensity to Franchise, *Management Science*, 41(7), 1238-1249.
- Floyd C., Fenwick G. (1999). Towards a Model of Franchise System Development, *International Small Business Journal*, vol. 17, No.4, 32-48

- Gámir A., Méndez R. (1999). Business networks and new distribution methods: the spread of franchises in Spain, *Cybergeo*.
- Ghantoux N., Chamero F. et al. (2013). L'internationalisation des réseaux de franchise : Processus et clefs du succès, Rapport de Recherche, Fédération Française de la Franchise, Paris.
- Ghosh A., McLafferty S.L. (1987). Location Strategies for Retail and Service Firms, Lexington, Lexington Books
- Guillo P.A (2008). Les stratégies d'expansion dans la distribution: le cas des maxidiscompteurs en France, *Décisions Marketing*, Vol. 50, 7-18.
- Gotteland D. (2000). Comment surpasser l'avantage du premier entrant, *Décisions Marketing*, No. 21, 7-14.
- Gilbert R.J, Newbery M.G. (1982). Preemptive Patenting and the Persistence of Monopoly, *The American Economic Review*, Vol. 72, No. 3, 514-526.
- Hachemi-Aliouche E., Bonet- Fernandez D., Chanut C., Gharbi N. (2015). Institutional Environments and The Internationalization of Franchise Chains: The Contrasting Cases of Three North African Countries, *Journal of Applied Business Research*, Clute Institute, 31 (2),
- Hackett D.W., (1976). The International Expansion of US Franchise Systems: Status and Strategies, *Journal of International Business Studies*, Spring, 65-75.
- Tuunanen, M., Windsperger, J., Cliquet, G., Hendrikse, G.W.J. (2011). New Developments in the Theory of Networks Franchising, Alliances and Cooperatives, Berlin, Physica-Verlag HD, 93-116
- Hernandez T., Bennison D. (2000). The art and science of retail location decisions, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 28 Issue 8, 357-367.
- Huff D.L. (1964). Defining and estimating a trading area, *Journal of Marketing*, Vol. 28, No.3, 34-38
- Jones K., Simmons J. (1987). Location, Location, Location: Analysing the Retail Environment, London, Methuen.
- Jones K., Simmons J. (1990). The Retail Environnement, London, Routledge.
- Koëinig G., (1997). Décisions spatiales et gestion de l'entreprise, In : P. Joffre, Y. Simon, Encyclopédie de gestion, Economica, Paris.
- Lacour C. (1996). La tectonique des territoires: d'une métaphore à une théorisation. In : Pecqueur B. (éd.), Dynamiques territoriales et mutations économiques. L'Harmattan, Paris : 25-48.
- Lagrange S., (2009). Une modélisation systémique du management des réseaux mixtes de franchise : vers un équilibre des pratiques des opérateurs, Thèse de l'Université de Rennes 1.
- Lagrange S., (2018). Enjeux managériaux et mixité statutaire dans les réseaux de franchise. Une relecture par l'École de proximité, In : Perrigot, R. (Ed.), Retailing et Localisation, une approche multidisciplinaire, Travail et Gouvernance, Edition PUF.
- Lafontaine F. (1992). Contract Theory and Franchising: Some Empirical Results, *Rand Journal of Economics*, Vol. 23, 263-283.
- Lafontaine F., Shaw K., (2005). Targeting Managerial Control: Evidence from Franchising, *RAND Journal of Economics*, vol. 36 (1), 131-150.
- Lafontaine, F., Shaw, K.L. (2001). Targeting Managerial Control: Evidence from Franchising, Working Paper 8416, National Bureau of Economic Research, Cambridge.

- Lefebvre B. (2015). Émergence, diffusion et déclin d'un réseau de cliniques franchisées en Inde. *Cybergeo*, 710-720
- Leloup J-M. (2000). La Franchise, Droit et Pratique, Delmas (3e Edition), Paris.
- Lewin-Solomons S. B. (1999). Innovation and Authority In Franchise Systems: An Empirical Exploration of the Plural Form, *Journal paper*, No. J-18005 of the Iowa Agriculture and Home Economics Experiment Station, Amos, Iowa.
- Lillis C.H., Narayana C.L., Gilman J.L (1976). Competitive Advantage Variation over the Life Cycle of a Franchise: Of the Tested Competitive Advantages, Franchisee Motivation is Perceived as the most Important at all Life Cycle Stages, *Journal of Marketing*, Vol.40, 77-80.
- López B., González-Busto B. (2001). The dynamics of Contract-Mixing in Franchising, Proceedings of the 15th Annual International Society of Franchising Conference, Las Vegas, NV, USA, February 24-25.
- Moine A. (2006). Le territoire comme un système complexe: un concept opératoire pour l'aménagement du territoire, *L'Espace Géographique* 35 (2) : 115-132.
- Julian S.D., Castrogiovanni G.J. (1995). Franchisor geographic expansion, *Journal of small Business Management*, Vol. 33, 1-11.
- Martin R.E., Justis R.T. (1993). Franchising, liquidity constraints and entry, *Applied Economics*, Vol. 25, No. 9, 1269-1277.
- Moati, P., Perraud, A., Pouquet, A. (2000). Les déterminants territoriaux de la création d'entreprises et autres articles d'étude et de recherche, Cahier de Recherche, CREDOC, No. 146 octobre.
- Norton S.W. (1988). Franchising, brand name capital, and the entrepreneurial capacity problem, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, Special Issue, 105-114
- Nègre C. (1989). Master franchise, Fédération Française de la Franchise, Paris.
- Nègre C. (1997). Master franchise, stratégie d'alliance, Fédération Française de la Franchise, Paris.
- Nègre C. (1998). International Master Franchising: Strategic Flexibility or Global Strategy? 12th Annual Society of Franchising Conference Proceedings, Las Vegas, Nevada.
- Nègre C. (2000). Les alternatives d'internationalisation de la franchise, la master franchise, La franchise, recherches et applications, 79-92, Vuibert, Paris.
- Nègre C. (2006). Internationaliser un réseau de franchise: L'option master franchise, *Décisions Marketing*, No. 43/44, 95-107.
- Nègre C. (2008). Évaluer un système de franchise. *Revue Française de Gestion*, 1(1), 41-62.
- Minkler AP (1990). An Empirical Analysis of a Firm's Decision to Franchise, *Economic Letters*, 34, 77-82.
- Oxenfeld A.R., Kelly A.O. (1968-69). Will Successful Franchise System Eventually Become Wholly-Owned Chain? *Journal of Retailing*, 44, 69-83.
- Pénard T., Raynaud E., Saussier S. (2003). Dual Distribution and Royalty Rates in Franchised Chains: An Empirical Exploration Using French Data, *Journal of Marketing Channel*, Vol. 10, 5-31.
- Perrigot, R., 2002. La pluralité des formes statutaires au sein d'un réseau de points de vente : une application à la survie des chaînes de pizzas en France entre 1987 et 2001, Sciences de Gestion et Pratiques Managériales, V. Giard Ed., Economica.

- Perrigot R., Cliquet G. (2004). Survival of Franchising Networks in France from 1992 to 2002, Proceedings of the 18th Annual Conference of International Society of Franchising, Las Vegas, NV, USA, March, 5-7.
- Perrigot R. (2008). La pérennité des réseaux de points de vente : une approche par l'écologie des populations et les analyses de survie, *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 23, No. 1, 21-37.
- Perrigot, R. (2009). Franchise et efficience: Application de la méthode DEA aux hôtels franchisés et succursalistes d'un réseau mixte. *Management & Avenir*, 2(2), 188-205.
- Perrigot, R., (2018), L'Afrique : un continent prometteur pour la franchise internationale et locale, In : Perrigot, R. (Ed.), Retailing et Localisation, une approche multidisciplinaire, Travail et Gouvernance, Edition PUF.
- Perryman A.A, Combs J.G (2012). Who Should Own It? An Agency-Based Explanation for Multi-Outlet Ownership and Co-Location in Plural Form Franchising, *Strategic Management Journal*, 33(4), 368-386.
- Peterson, K. (2003). Enterprise-wide analytical solution for distribution planning, *Databzse Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 11, 13-25.
- Root F.R., (1994). Entry Strategy for International Markets, Lexington: Lexington Books.
- Rubin P. H. (1978). The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract », *Journal of Law and Economics*, Vol. 21, 222-233.
- Saint-Julien T., (2004). Diffusion spatiale, *Hypergéogé*, 29 avril, 1-4.
- Shane S. (1996). Why Franchise Companies Expand Overseas?, *Journal of Business Venturing*, Vol. 11, 73-88.
- Sorensen O., Sørensen J. (2001). Finding the Right Mix Franchising, Organizational Learning and Chain Performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, 713-724.
- Smiley R.H., Ravid S.A. (1983). The Importance of Being First: Learning Price and Strategy, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 98, No. 2, 353-362
- Storper M. (1997). The Regional World, Territorial Development in a Global Economy. The Guilford Press.
- Torre, A. (2015). Théorie du développement territorial. *Géographie, économie, société*, 3(3), 273-288.
- Torre, A. (2018). Les moteurs du développement territorial, *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 4(4), 711-736.
- Vyt, D. (2018). Stratégie de localisation des réseaux. Étude de cas en France, In : Retailing et Localisation, une approche multidisciplinaire, Perrigot R. (Ed.), Travail et Gouvernance, Edition PUF
- Walker BJ, Etzel MJ., (1973). The Internationalization of U.S. Franchise Systems: Progress and Procedures, *Journal of Marketing*, Avril.
- Weigel R. (2016). Internationalisation des réseaux de franchise : Une perspective dynamique pour appréhender le choix de la modalité d'entrée, Thèse de doctorat en Sciences de gestion
- Weinrauch D. J. (1986). Franchising an Established Business, *Journal of Small Business Management*, Vol. 24, 1-7.
- Windsperger J. (2004a). The Dual Network Structure of Franchising Firms Property Rights, Resource Scarcity and Transaction Cost Explanations, In: Economics and Management of

Franchising Networks, G. Hendrikse, J. Windsperger, G. Cliquet and M. Tuunanen (Eds.), New York, Springer-Verlag Inc.

Windsperger J. (2004b). Centralization of franchising networks: Evidence from the Austrian franchise sector, *Journal of Business Research*, Vol. 57, No. 12, 1361- 1370.

Wood S., Tasker A. (2008). The importance of context in store forecasting: the site visit in retail location decision-making, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, No.16, 139–155

Yin X., Zajac E. J. (2004). The Strategy/Governance Structure Fit Relationship: Theory and Evidence in Franchising, Arrangements, *Strategic Management Journal*, Vol. 25, 365-383.

Yoo B., Donthu N., Pilling B. K. (1998). Channel Efficiency: Franchise Versus Non- Franchise Systems, *Journal of Marketing Channels*, Vol. 6, No. 3/4, p. 1-15.