

## Les réseaux mixtes franchise-succursalisme : apports de la littérature et implications pour le marketing des réseaux de points de vente

Gérard Cliquet

CREREG, UMR CNRS 6585  
Université de Rennes 1

---

### RÉSUMÉ

De nombreux réseaux de points de vente adoptent la pluralité des formes, mixant franchise et succursalisme. Le modèle de Bradach, bien que limité aux chaînes de restauration rapide américaines arrivées à maturité, constitue une tentative de synthèse des défis qu'une chaîne de points de vente doit relever pour assurer son développement et sa survie. La pluralité des formes permet de relever ces défis et de résoudre certaines contradictions dans le marketing des réseaux de points de vente.

*Mots clés* : Franchise, marketing des réseaux de points de vente, pluralité des formes organisationnelles, réseau mixte, succursalisme.

### SOMMAIRE

#### INTRODUCTION

#### ÉVOLUTION DES FORMES ORGANISATIONNELLES DES CHAÎNES DE POINTS DE VENTE : RÉALITÉ ET EXPLICATIONS THÉORIQUES

*Une réalité qui tend vers la pluralité des formes*

*Les approches traditionnelles fondées sur la performance et les structures de propriété*

*Les explications par l'analyse économique de la firme*

#### LA PLURALITÉ DES FORMES ORGANISATIONNELLES ET SES IMPLICATIONS DANS LE MARKETING DES RÉSEAUX DE POINTS DE VENTE

*Le triptyque prix-autorité-confiance*

*Le modèle de Bradach*

*Implications pour le marketing des réseaux de points de vente*

*Perspectives de recherche sur les avantages marketing des réseaux mixtes*

#### CONCLUSION

La franchise est une forme de contrat qui unit l'opérateur d'une chaîne de points de vente, le franchiseur, et un commerçant indépendant, le franchisé. Moyennant un investissement dans un point de vente et le versement soit d'un droit d'entrée, soit d'une redevance liée au chiffre d'affaires et/ou aux dépenses publicitaires, soit encore les deux à la fois, le franchisé peut ainsi bénéficier d'un savoir-faire, d'une enseigne et/ou d'une marque connue(s), de conseils en matière de gestion et éventuellement de certaines facilités financières de la part du franchiseur. Beaucoup de PME et de créateurs d'entreprise ont donc compris tout l'intérêt sur le plan financier pour le franchiseur et sur le plan marketing pour le franchisé que représente ce type de contrat. La littérature n'a pas manqué de le souligner depuis une bonne trentaine d'années (Hunt, 1973). De grands réseaux de points de vente se sont ainsi constitués plus ou moins rapidement, la franchise permettant une forte accélération en la matière par rapport au succursalisme qui exige de la part de l'opérateur de la chaîne un investissement beaucoup plus important.

Comme le rappelle Bradach (1998), entre 40 % et 50 % du chiffre d'affaires du commerce de détail américain sont réalisés aujourd'hui par l'intermédiaire de points de vente appartenant à des chaînes. Ce phénomène est particulièrement marqué dans le commerce à dominante alimentaire, comme dans le commerce spécialisé : vêtements, bricolage, accessoires automobiles, appareils électriques... Ajoutons que de nombreux services sont rendus grâce à des chaînes de points de contact, pour utiliser un terme très générique : c'est le cas des agences bancaires, des hôtels ou des bureaux de poste, puisque ce phénomène n'est pas propre à l'économie privée.

Si cette évolution est bien connue de tous, derrière la présence d'enseignes de plus en plus puissantes, se cachent des statuts juridiques très divers. Franchise et succursalisme sont les deux statuts de points de vente les plus fréquemment rencontrés. On a pendant longtemps opposé ces deux philosophies du management des chaînes, en distinguant d'un côté les tenants de la franchise, et de l'autre les succursalistes. La réalité structurelle des chaînes de points de vente est bien plus complexe. On a pu assister très tôt

dans l'histoire des chaînes franchisées qui se développent considérablement à partir des années 60, à un phénomène de retour à la propriété (Oxenfeldt et Kelly, 1968-1969). On s'est même demandé, et on se demande toujours (Costil et Bassi, 1998), si le développement de la franchise est un phénomène durable. Or, si on constate toujours aujourd'hui l'existence de chaînes en franchise et de chaînes en succursalisme, il convient de noter le développement important de réseaux mixtes, autrement dit de chaînes de points de vente qui pratiquent en leur sein la pluralité des formes (Bradach, 1997), à savoir la présence simultanée de points de vente franchisés et de succursales. On peut ajouter qu'il existe d'autres formes organisationnelles telles que la concession, le groupement de commerçants, l'affiliation, la commission-affiliation, ou encore le partenariat. Mais leur fréquence est moindre parmi les chaînes de points de vente : seuls seront évoqués ici la franchise et le succursalisme et, bien sûr, leur mixité. Ces réseaux mixtes se sont constitués soit volontairement comme dans le cas des hôtels Mercure, soit accidentellement : la récente fusion Carrefour-Promodès a imposé la coexistence de supermarchés Champion, franchisés à 80 %, et de supermarchés Stoc essentiellement succursalistes, dans un groupe, Carrefour, qui s'est toujours présenté comme un strict tenant du succursalisme. Le choix de l'enseigne Champion pour fédérer tous les supermarchés du groupe n'est donc pas dû uniquement à des considérations de performance.

Traiter de l'évolution des systèmes de franchise requiert des connaissances pluridisciplinaires en droit et en économie mais bien sûr aussi en sciences de gestion, et plus particulièrement en théorie des organisations, en finance et en marketing (Carney et Gedajlovic, 1991). Il sera fait appel, dans un premier temps, à des connaissances multiples afin de faire le point sur l'évolution des formes organisationnelles des chaînes de points de vente, tant dans la réalité que dans les travaux de recherche. Dans un deuxième temps, on tentera de définir, à partir des travaux actuellement disponibles sur ce sujet, les implications en matière de marketing des réseaux de points de vente. On s'efforcera alors d'en tirer de nouvelles conclusions.

On souligne aujourd'hui à juste titre l'importance de la réticulation (mise en réseau) du commerce et des services (Autissier, Glérant-Glikson et Le Goff, 2001). Au sein de ces chaînes de points de vente, une certaine pluralité des formes organisationnelles s'est instaurée au point de devenir aujourd'hui la caractéristique la plus importante des systèmes de franchise, comme l'affirment Lafontaine et Kaufmann (1994). Ces auteurs rappellent au passage que plusieurs travaux ont traité du *mix* contractuel au sein de ces systèmes dont nous tenterons d'expliquer la logique et l'enchaînement, si nécessaire. Mais ce sont les travaux de Bradach (1997 ; 1998) qui apporteront un éclairage plus intense et plus managérial de ce phénomène.

#### *Une réalité qui tend vers la pluralité des formes*

Si on considère les proportions de points de vente en franchise et en succursalisme en France concernant trois secteurs (voir tableau 1) étudiés par Cliquet (2000a), on comprend que le problème ne se pose ni en terme de choix exclusif entre franchise et succursalisme, ni en terme de proportion fixe de points de vente franchisés par rapport aux succursales. Que ce soit dans l'hôtellerie, la boulangerie ou la cosmétologie, l'opérateur d'une chaîne de points de vente, qu'il en soit le créateur ou le manager, est généralement confronté à la nécessité de devoir gérer à la fois des franchises et des succursales.

La partie haute du tableau 1 concerne 18 chaînes d'hôtels appartenant à six groupes : Accor (Sofitel, Novotel, Mercure) et sa filiale Sphère International (Ibis, Etap Hotel, Formule 1), Envergure (Bleu Marine, Campanile, Clarine, Première Classe), Hôtels et Compagnie (Climat de France, Nuit d'Hôtel, Balladins), Choice Hotels (Comfort Inn Primevère, Comfort Inn & Hotel, Quality Inn & Hotel), Promogest (Akéna), et Galaxie (B & B). La partie médiane correspond au secteur de la boulangerie-viennoiserie-pâtisserie, et la partie basse intéresse la cosmétologie-beauté.

Il apparaît clairement, dans le tableau 1, que, quels que soient la taille, le secteur et la phase du cycle de vie, les proportions de franchisés et de succursales sont très diverses. Etablir une loi générale semble difficile. Comment en est-on arrivé là ?

L'environnement juridique a eu certainement une incidence non négligeable. Les dix dernières années ont été marquées en France par la promulgation de deux lois qui ont transformé la gestion des chaînes de points de vente. La loi Doubin de 1989 a imposé aux franchiseurs de fournir à leurs futurs franchisés leurs deux derniers bilans, et le code de déontologie européen de la franchise demande d'apporter la preuve du succès du concept dans au moins une unité pilote pendant un temps raisonnable. La loi Raffarin de 1996 a soumis par ailleurs toute ouverture de nouvelle surface de vente supérieure à 300 m<sup>2</sup> (en création ou en extension) à une autorisation accordée par une CDEC (Commission Département d'Équipement Commercial). Il en est de même pour toute construction d'un hôtel de plus de 50 chambres en Ile-de-France, et de plus de 30 chambres hors Ile-de-France (les *multiplex* de cinémas sont aussi concernés par cette loi) (Petit, 1996). Les conséquences ont été immédiates. Ces seuils étant inférieurs au point mort, les groupes hôteliers doivent désormais faire la chasse aux bonnes implantations d'hôtels de centre-ville appartenant souvent à des indépendants, ou bien aux chaînes en difficulté. Les grandes chaînes à dominante alimentaire subissent la même pression avec l'accélération des concentrations, acquisitions, fusions et autres alliances : Auchan rachète Docks de France en 1996 ; Carrefour acquiert les Comptoirs Modernes en 1998, puis fusionne avec Promodès en 1999, pour ne parler que des principales opérations ayant entraîné l'apparition d'une pluralité des formes organisationnelles qui n'était pas toujours souhaitée. Il est bien évident qu'avant de racheter une chaîne en franchise ou en succursalisme (ou mixte), on rachète des emplacements. Au bout du compte, on peut se retrouver avec des statuts très divers à gérer : c'est le cas de Carrefour qui a trouvé, chez Comptoirs Modernes, non seulement les supermarchés Stoc en succursales, mais aussi les franchises de proximité Comod. Depuis, les magasins franchisés ont été revendus mais la fusion avec Promodès a remis le problème au goût du jour comme on l'a vu en introduction de cet article.

Les lois ne suffisent pas à expliquer cette évolution. En France, de nombreuses chaînes, dans des secteurs

Tableau 1. – La structure statutaire de quelques réseaux mixtes sur trois secteurs (Cliquet 2000a)

Chaînes de points de vente	Nombre total d'unités	Nombre d'unités en franchise	% d'unités en franchise	Nombre d'unités en succursales	% d'unités en succursales
B & B	53	1	2 %	52	98 %
Formule 1	280	18	6 %	262	94 %
Sofitel	25	3	12 %	22	88 %
Novotel	170	28	16 %	142	84 %
Étap Hotel	92	26	28 %	66	72 %
Bleu Marine	13	5	38 %	8	62 %
Akena	17	7	41 %	10	59 %
Mercure	208	105	50 %	103	50 %
Ibis	288	165	57 %	123	43 %
Nuit d'Hôtel	51	37	73 %	14	27 %
Campanile	325	244	75 %	81	25 %
Quality	17	13	76 %	4	24 %
Première Classe	149	126	85 %	23	15 %
Climat de France	179	162	90 %	17	10 %
Comfort Inn Primevère	60	55	92 %	5	8 %
Clarine	54	53	98 %	1	2 %
Comfort	38	38	100 %	0	0 %
Balladins	91	91	100 %	0	0 %
La Brioche Dorée	174	24	14 %	150	86 %
Moly	221	49	22 %	172	78 %
Les Trois Brioches	9	3*	33 %	6	67 %
Point Chaud	90	53	59 %	37	41 %
La Fromenterie	59	39	66 %	20	34 %
La Mie Câline	42	28	67 %	14	33 %
Pétrin Ribeirou	33	29	88 %	4	12 %
Christian Drillien	5	1	20 %	4	80 %
Bodyshop	22	8	36 %	14	64 %
Mireille Clerc	18	7	39 %	11	61 %
J-F. Lazartigues**	105	74	70 %	31	30 %
Simone Malher	67	50	75 %	17	25 %
Arlor/Norgil	63	53	84 %	10	16 %
Yves Rocher	600	492	92 %	50	8 %
L'Onglerie	134	130	97 %	4	3 %

\* : concessions

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

très divers, ne subissent pas les rigueurs de la loi Rafarin car leurs points de vente sont trop petits. Pourquoi Yves Rocher ou La Mie Câline ont-ils « mixé » leur réseau, après avoir débuté en franchise ? Pourquoi les réseaux Ibis ou Akéna ont-ils fait de même, après s'être lancés dans le succursalisme ? Pourquoi la

chaîne Novotel est-elle devenue très majoritairement composée de filiales alors qu'elle s'est développée en franchise ?

Aux États-Unis où de telles réglementations n'existent pas, le phénomène des « réseaux mixtes » est une réalité depuis de nombreuses années. Si on

Tableau 2. – Les 25 premières chaînes de restauration rapide américaines (adapté d'un tableau publié par J. Bradach in *Franchise organization*, Free Press 1998, p.173 et complété par les pourcentages)

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

considère les 100 principales chaînes américaines de restauration rapide, 74 sont mixtes alors que 22 sont en succursalisme pur et 3 en franchise pure (Bradach, 1998). Parmi les 25 premières chaînes, on constate (voir tableau 2) qu'il n'y a que 4 adeptes du tout franchisé, et une représentante du tout succursalisme (Bradach, 1998).

Carney et Gedajlovic (1991) ont identifié une typologie en dégageant cinq groupes de chaînes de points de vente : 1) les chaînes en croissance rapide avec plus de 90 % de franchisés, 2) les chaînes à investissements et droits d'entrée élevés avec un peu plus de 70 % de franchisés et un nombre non négligeable de succursales dû à l'impossibilité de trouver les franchisés au profil souhaité, 3) les chaînes

converties à la franchise (après avoir commencé en succursalisme) qui changent leur mode de management sous la pression des concurrents, 4) les chaînes arrivées à maturité qui voient leur nombre de succursales augmenter, et 5) les chaînes ayant échoué avec là aussi un fort pourcentage de franchisés mais également un faible niveau de redevance dû souvent à un échec de la formule. Cette typologie réalisée à partir d'un ensemble de 128 chaînes canadiennes ne permet pas d'expliquer la plupart des pourcentages du tableau 1. On trouve en effet des chaînes à croissance très rapide avec une forte proportion de succursales (Formule 1, Etap Hotel et Moly). Sofitel est une chaîne exigeant de forts investissements mais le pourcentage de filiales demeure très élevé. Akéna est

Tableau 3. – Les différentes justifications du choix de la structure des chaînes de points de vente

Choix de la structure des chaînes de points de vente	Auteurs	Justifications
Succursalisme (ou retour des franchises à la propriété)	Oxenfeldt et Kelly (1968-69) Crandall (1970) Markland et Furst (1974)  Lillis, Narayana et Gilman (1976) Caves et Murphy (1976) Minkler (1990) Carney et Gedajlovic (1991) Manolis, Dahlstrom et Nygaard (1995)	Optimiser les profits Améliorer la maîtrise du management S'approprier les meilleures franchises au sein du portefeuille de points de vente Mieux aborder la phase de maturité Respecter l'uniformité du concept Améliorer l'information sur les marchés Faire évoluer le concept plus rapidement Maintenir les standards de qualité dans les périodes de faible croissance
Franchise (ou désinvestissement de l'opérateur)	Shelton (1967)  Hunt (1973)  Brickley et Dark (1987)  Mattexson et Winter (1989) Rubin (1990)  Carney et Gedajlovic (1991) Lafontaine (1992b)  Lafontaine et Kaufmann (1994)  Blair et Kaserman 1994) Manolis, Dahlstrom et Nygaard (1995)  Baroncelli et Manaresi (1998)  Allix-Desfautaux (1998)	Améliorer les performances comparées à celles des gérants de succursales A réserver aux points de vente les moins rentables et les plus éloignés du franchiseur Diminuer les coûts de surveillance et améliorer l'efficacité Eviter une baisse de la qualité des services Améliorer l'engagement réciproque (franchiseur-franchisé) Favoriser l'expansion hors de la région d'origine Couvrir plus rapidement le marché et obtenir un accès moins coûteux aux capitaux Contourner les contraintes de ressources et favoriser les mécanismes d'incitation Protéger l'image de marque A réserver aux périodes de forte croissance  Relancer ou accélérer la vitesse de localisation des points de vente Concilier dispersion géographique des points de vente et maintien de l'image de marque
Réseaux mixtes	Martin (1988)  Dant, Kaufmann et Paswan (1992)  Bradach (1997 ; 1998)  Lewin-Solomons (1999)  Cliquet (2000a) Cliquet (2000b)  Cliquet et Croizean (à paraître)	Favoriser la diversification du risque tout en montrant le savoir-faire du franchiseur et en assurant un développement rapide Développer la créativité et susciter les débats (franchise) en même temps pour montrer la capacité du franchiseur à gérer ses propres points de vente (succursalisme) Assurer l'expansion, le maintien de l'uniformité du concept, la réactivité locale et l'adaptation globale du réseau (restauration rapide) Eviter l'opportunisme des franchisés qui peuvent bloquer le système et empêcher le franchiseur d'innover (restauration rapide) Tester les innovations et jouer le rôle de vitrine et donc de leader (boulangerie) Assurer à la fois la croissance des profits et le développement de la chaîne (hôtellerie) Permettre la formation et renforcer le suivi de la clientèle (cosmétiques)

une chaîne convertie à la franchise après avoir construit ses sept premiers hôtels sur ses fonds propres mais la conversion à la franchise n'a rien à voir avec la pression concurrentielle accrue. Celle-ci n'a pas changé entre-temps, seulement les nouveaux hôtels sont construits plus loin du siège : c'est une application directe du principe de Rubin (1978).

L'évolution des formes organisationnelles des chaînes de points de vente a donné lieu à de nombreuses recherches. Les auteurs ont cherché à expliquer soit le choix entre franchise et succursalisme, soit la coexistence des deux statuts dans les chaînes.

Le choix entre ces deux formes organisationnelles, franchise et succursalisme, a été expliqué dans la littérature à l'aide de deux approches : celles fondées sur la performance des chaînes de points de vente et celles reposant sur les structures de propriété. On trouvera dans le tableau 3 les principaux travaux de recherche classés en fonction des hypothèses testées.

#### *Les approches traditionnelles fondées sur la performance et les structures de propriété*

Les approches fondées sur la performance ont cherché à expliquer la tendance, pour ne pas dire la propension constatée au retour vers la propriété à mesure que la chaîne se développe (Oxenfeldt et Kelly, 1968-69). Cette tendance s'est limitée par la suite aux points de vente les plus performants (Markland et Furst, 1974), ou les plus proches du siège, laissant les autres plus éloignés en franchise (Hunt 1973). Certains auteurs l'ont justifiée par le désir de mieux maîtriser le management (Crandall, 1970) et le marketing, à travers le respect de l'uniformité de l'offre (Caves et Murphy, 1976) et des normes de qualité (Manolis, Dalhstrom et Nygaard, 1995). Mais la nécessité de laisser de l'autonomie au niveau local a peu à peu renforcé la présence de franchisés qui sont souvent mieux informés (Minkler, 1990). On s'est donc rendu compte dans les années 90 que le retour à la propriété devait être fortement nuancé (Dant, Kaufmann et Paswan, 1992 ; Dant, Paswan et Kaufmann, 1996), d'autant que les risques de remise en cause de la solidarité entre franchiseur et franchisés étaient loin d'être nuls (Strutton, Pelton et Lumpkin, 1995). Les approches reposant sur les structures de

propriété de ces chaînes ont ensuite montré que la franchise persistait comme la forme majeure d'organisation, d'une part à cause des contraintes de ressources et d'autre part grâce à ces propriétés d'incitation auprès des franchisés (Lafontaine et Kaufmann, 1994). L'analyse par les structures de propriété a amené de nombreux auteurs à recourir à l'analyse économique de la firme pour expliquer l'intérêt des systèmes de franchise.

Le choix des structures de propriété, succursalisme ou possession en propre de la chaîne et franchise ou encore possession des points de vente par les franchisés, dépend d'une part de l'impact des contraintes, ou de la rareté, en matière de ressources, et d'autre part du degré d'incitation nécessaire à la stimulation du réseau (Lafontaine et Kaufmann, 1994). Développer un réseau de points de vente nécessite des moyens financiers tels que le choix de la franchise s'en trouve justifié surtout si la stratégie de couverture du marché exige une grande célérité (Lafontaine, 1992b), même si tous les auteurs ne s'accordent pas sur ce point (Rubin, 1978). De plus, la rareté des capitaux financiers peut aussi contraindre au choix de la franchise (Lafontaine et Kaufmann, 1994). Par ailleurs, le franchisé est incité par les termes du contrat à bien gérer son point de vente (Brickley et Dark, 1987 ; Norton, 1988 ; Sen, 1993). Ce système de stimulation rend la franchise plus efficace que le succursalisme aux yeux de nombreux franchiseurs, ce qui ne les empêche pas de conserver quelques points de vente en propre (Lafontaine et Kaufmann, 1994).

#### *Les explications par l'analyse économique de la firme*

De nombreux auteurs justifient l'existence de la franchise dans les chaînes de points de vente en se fondant sur les principaux courants de l'analyse économique de la firme, en particulier la théorie de l'agence (Jensen et Mecklin, 1976) et dans une moindre mesure la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975). Ces analyses ont cherché à justifier l'existence de la franchise. Mais loin d'aboutir au choix d'un système de franchise pure, elles reconnaissent à terme la nécessité de réseaux mixtes (Lafontaine, 1993).

La théorie de l'agence justifie l'existence de la franchise face aux attaques subies par cette forme

d'organisation à laquelle il était reproché d'entraîner des pratiques anticoncurrentielles (Glais, 1990). De plus, la franchise apporte une solution à deux problèmes essentiels dans le management des chaînes de points de vente (Allix-Desfautaux, 1998) : la dispersion géographique des points de vente et le maintien de l'image de la marque. La dispersion géographique entraîne une plus grande difficulté de contrôle des points de vente. Rubin (1978) avait posé l'hypothèse d'un lien entre la distance qui sépare le siège de l'opérateur de la chaîne et la localisation des unités de vente. Les travaux de Brickley et Dark (1987) sur la relation directe entre les coûts de surveillance et la franchise, de Carney et Gedajlovic (1991) sur le lien entre croissance et dispersion géographique dans les systèmes de franchise au Québec et ceux sur l'importance de la dissociation entre localisations isolées et sites urbains signalée par Martin (1988) et testée par Thomson (1992), tendent à valider cette hypothèse. Le maintien de l'image de la marque est étroitement lié à ce problème de distance. On constate en effet des comportements opportunistes de la part des agents, en l'occurrence des franchisés dans le cas d'une chaîne en franchise ou des managers salariés dans le cas d'une chaîne en succursalisme. Certains profitent de l'éloignement de l'opérateur pour ne pas fournir les services correspondant à l'image de la marque. Face à ce risque, l'opérateur peut accorder une part des profits au manager local (Norton, 1988). Et il peut alors préférer un développement en franchise de sa chaîne dans la mesure où le franchisé est le créancier résiduel, autrement dit il ne récupère que les profits restants après avoir servi tous les autres créanciers. S'il laisse se dégrader l'image de la marque, il risque de voir l'activité de son point de vente diminuer ainsi que ses profits et à terme son patrimoine (Blair et Kaserman, 1994). Pour un manager salarié, la situation peut être proche en cas d'intéressement aux résultats mais cependant son patrimoine n'est pas engagé dans l'affaire comme dans le cas du franchisé. Il y a nécessité pour l'opérateur d'effectuer des contrôles d'autant plus coûteux que le point de vente est éloigné (Allix-Desfautaux, 1992). Mattewson et Winter (1989) montrent que le risque de baisse de la qualité des services est moindre dans le cas de la franchise.

Quant à la théorie des coûts de transaction, elle est avancée (Rubin, 1990) pour expliquer l'engagement réciproque des deux parties au contrat de franchise, le franchiseur et le franchisé, chacun d'eux

devant investir dans des actifs spécifiques : le savoir-faire dans le cas du franchiseur et l'agencement particulier du point de vente (exigé par le respect des caractéristiques de la marque) imposé au franchisé (Minkler et Park, 1994).

On peut alors se demander si ces courants de l'analyse économique de la firme ne tendent pas à légitimer exclusivement la franchise comme forme d'organisation des chaînes de points de vente. Or la réalité montre que les formes pures d'organisation, le tout franchise (ou le tout succursalisme), se rencontrent peu fréquemment. Carney et Gedajlovic (1991) expliquent que les théoriciens de l'agence, comme on l'a vu, cherchent à montrer la supériorité de la franchise en matière d'efficacité (Brickley et Dark, 1987), mais qu'à plus long terme, Williamson (1985) reconnaît que les relations contractuelles ne sont pas les mieux placées pour réaliser les nécessaires adaptations de l'organisation, surtout quand celles-ci sont importantes et fréquentes.

Ces approches théoriques, bien qu'intéressantes en ce qui concerne en particulier les aspects marketing tels que la couverture territoriale de la chaîne ou la gestion du capital-marque, ne suffisent pas à expliquer tout l'intérêt que représentent les réseaux mixtes.

#### LA PLURALITÉ DES FORMES ORGANISATIONNELLES ET SES IMPLICATIONS DANS LE MARKETING DES RÉSEAUX DE POINTS DE VENTE

Les chaînes de points de vente ont peu à peu mixé « franchise » et « succursalisme » comme on a pu le constater dans les tableaux 1 et 2. Lafontaine et Shaw (1999) ont montré à partir d'un panel d'environ 5000 franchiseurs américains et canadiens de 1980 à 1997 que le pourcentage d'unités en propre était relativement stable au bout de quelques années, et que ce pourcentage variait considérablement d'un secteur à l'autre et d'une entreprise à une autre au sein d'un même secteur. Or, on ne peut considérer la franchise comme une simple étape vers une intégration totale du réseau (Martin, 1988). Deux approches complémentaires de cette évolution vont permettre de com-

pléter les travaux théoriques, en particulier pour leur donner une dimension managériale et marketing plus affirmée : l'une par le triptyque prix-autorité-confiance (Bradach et Eccles, 1989), l'autre par la conception d'un modèle construit à partir d'une étude exploratoire approfondie de cinq chaînes de restauration rapide et qui tend à montrer les défis que la pluralité des formes organisationnelles permet de relever (Bradach, 1997 ; 1998). Nous examinerons ensuite les implications de cette évolution pour le marketing des réseaux de points de vente.

### *Le triptyque prix-autorité-confiance*

Le concept d'intégration limitée (*taper integration*, Harrigan, 1984) montre que les firmes n'internalisent jamais toutes leurs activités, d'où une diversification des formes organisationnelles étudiée également par Williamson (1985), nuancant ainsi l'antagonisme marché/hierarchie, ou prix/autorité (Coase, 1937). De nombreuses formes, telles que *joint ventures* ou contrats de type relationnel, qu'on qualifie de « plurales », ont vu le jour, et leur justification par le diptyque marché-hierarchie s'avère difficile et incomplète.

Bradach et Eccles (1989) ont étudié la combinaison de trois mécanismes de contrôle : l'autorité, le prix et la confiance. Constatant que les transactions sont réalisées dans un cadre social fondé sur la confiance et pas seulement sur la simple dichotomie marché-hierarchie, ils ont développé l'idée de les décomposer en fonction de ces trois mécanismes de contrôle, souvent combinés deux à deux, ou tous les trois ensemble. La vie économique repose sur les relations et la confiance qui s'instaurent en tant que normes sociales pour éviter les comportements opportunistes, d'où l'importance actuellement accordée au développement du marketing relationnel. Ils ont ainsi montré que la cohabitation de la franchise et du succursalisme au sein d'une même chaîne influençait positivement son management. Dans une chaîne de points de vente, la présence simultanée d'un système de franchise et du succursalisme associe à la fois un mécanisme prix-autorité-confiance, grâce à la partie franchisée de la chaîne, et un mécanisme *a priori* strictement hiérarchique dans la partie en propre. Dans la partie en franchise, le franchisé n'est pas le commerçant indépendant, souvent décrit, qui traite

d'égal à égal avec le franchiseur : le contrat introduit une autorité dans la relation à long terme avec celui-ci qui impose ainsi sa vision sur nombre d'activités du franchisé. La théorie de l'agence considère d'ailleurs que, en termes de chiffre d'affaires et de profit, le franchisé est le demandeur résiduel du flux de revenu. A ce diptyque marché-hierarchie, s'ajoute une relation de confiance entre les partenaires qui, faute de s'instaurer, peut créer un climat dans la chaîne dont on connaît les conséquences sur l'image : sans cette relation, le management d'une chaîne serait des plus scabreux. Dans la partie de la chaîne possédée en propre, à côté des aspects classiques de la relation hiérarchique, existent souvent des centres de profit et des programmes d'incitations qui constituent des éléments liés au marché.

D'autres travaux sont venus montrer depuis l'intérêt de « mixer » franchise et succursalisme, affirmant entre autres choses que la franchise est, pour le franchiseur, source de créativité et de débat avec les franchisés (Dant, Kaufmann et Paswan, 1992), tandis que la propriété de points de vente augmente sa crédibilité en permettant à l'opérateur de la chaîne de faire état de ses capacités à gérer lui-même des points de vente. Lafontaine et Kaufmann (1994) ont ainsi pu tester l'hypothèse selon laquelle les effets synergiques de la propriété apparaissent plus tôt que ceux issus de la franchise dans le cycle de vie du réseau mixte.

Tous ces travaux permettent de distinguer certains avantages des chaînes associant points de vente en propre et en franchise, mais il faut attendre la publication des travaux de Bradach (1997 ; 1998) pour un développement complet de la supériorité de ce qui est désormais appelé les « réseaux mixtes ».

### *Le modèle de Bradach*

Les approches classiques du choix franchise/succursalisme, quels que soient les fondements théoriques, ne développent qu'imparfaitement les avantages que procure la pluralité des formes organisationnelles dans les chaînes de points de vente. Elles conduisent généralement à considérer l'opération d'implantation d'un nouveau point de vente comme pouvant se décomposer en trois phases : sélection d'un site, choix du mécanisme de contrôle, marché ou hiérarchie, et recrutement rapide d'un

manager ou d'un franchisé. Or, la réalité est plus complexe et les aspects précédemment cités, certes importants, d'une part ne concernent que des aspects tactiques et d'autre part méritent d'être abordés dans un cadre plus large, ce qu'autorise l'approche par les réseaux mixtes. En effet, le choix du site est parfois mal fait par le franchisé, faute de compétence... ou par le franchiseur qui ne connaît pas assez le milieu local (Bush, Tatham et Hair, 1974). Quant à la disponibilité de la ressource humaine, qu'elle soit interne (manager) ou externe (franchisé), elle est souvent contrainte par des éléments de conjoncture économique. Le choix du mécanisme de contrôle n'est donc pas seulement théorique, il se heurte à des considérations aussi bien locales que globales.

Pour mettre fin à une conception trop mécaniste du choix entre succursale et franchise, Bradach et Eccles (1989) posent l'hypothèse que tout mécanisme de contrôle fonctionne quel que soit le cas, et que le choix de ce mécanisme est principalement fonction de « fantaisies circonstancielles ». Concrètement, face à un nouveau site, les questions seront : qui a l'argent nécessaire (le franchiseur ou un éventuel franchisé) ? Un manager qualifié est-il disponible ?

Une recherche exploratoire approfondie menée dans le secteur de la restauration rapide aux États-Unis a permis à Bradach (1998) de définir quatre défis fondamentaux que le management d'une chaîne de points de vente est censé relever afin d'assurer non seulement le développement mais la pérennité de la chaîne :

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

Ces quatre défis sont représentés figure 1 : le premier défi, lié à la phase de développement, correspond à la croissance du nombre de points de vente et les trois autres, associés à la phase de maturité du réseau, sont intitulés : *uniformité*, *réactivité locale* et *adaptation globale du système*. Les flèches montrent que le *processus* de croissance peut affecter le management de la chaîne et inversement que le management de la chaîne peut façonner le *processus* de croissance. On sait par exemple qu'un développement trop rapide en franchise peut conduire à une dérive pour ne pas dire une véritable perte d'identité du

concept de point de vente défini par le franchiseur. En revanche, le désir de l'opérateur de localiser des unités en propre dans chacun des grands marchés peut constituer un moyen de montrer la voie vers laquelle cet opérateur veut orienter la chaîne. Trois facteurs vont influencer ces défis : la stratégie de la chaîne en termes de développement et d'adaptation, la taille de la chaîne et la dynamique concurrentielle du secteur.

Concernant le premier défi, l'ajout de points de vente, les difficultés signalées relatives par exemple à l'implantation de nouveaux points de vente, et la disponibilité de la ressource humaine, opérations centralisées dans un système succursaliste et décentralisées dans une franchise, peuvent être levées. En effet, dans un réseau mixte, deux *processus* sont susceptibles de s'enclencher. Un *processus* additif est mis en route, selon les observations de Bradach (1998) : d'une part, la présence d'unités en propre peut attirer de nouveaux franchisés, le franchiseur montrant non seulement son savoir-faire, mais aussi son engagement personnel dans le réseau, et d'autre part un franchisé peut lui-même créer des unités en propre. De plus, à ce même stade, un *processus* de socialisation peut naître, car des membres du personnel du franchiseur peuvent devenir des franchisés, accroissant ainsi la disponibilité de la ressource humaine et procurant au système des partenaires compétents. A chacun des trois autres défis liés à la phase de maturité sont également associés des *processus* propres au succursalisme, à la franchise et aux réseaux mixtes.

Concernant le maintien de l'uniformité du concept, les chaînes succursalistes se distinguent en usant de leur autorité hiérarchique sur les managers de points de vente. Celle-ci se manifeste aussi bien au travers des procédures budgétaires que du système d'information. En revanche, les franchiseurs doivent déployer tout leur sens de la persuasion et au besoin les termes du contrat pour convaincre les franchisés de respecter l'uniformité du concept. Dans un réseau mixte, un véritable *processus* de modélisation s'enclenche puisque les franchisés qui possèdent plusieurs points de vente ont tendance à reproduire les pratiques de management de l'opérateur principal de la chaîne. Mais il convient de savoir que la franchise multi-unités, lorsqu'un franchisé possède plusieurs points de vente, si elle permet un développement encore plus rapide que la franchise individuelle, peut entraîner des conflits (Kaufmann et Dant, 1996). Un autre *processus* dit « d'encliquetage », empêchant la

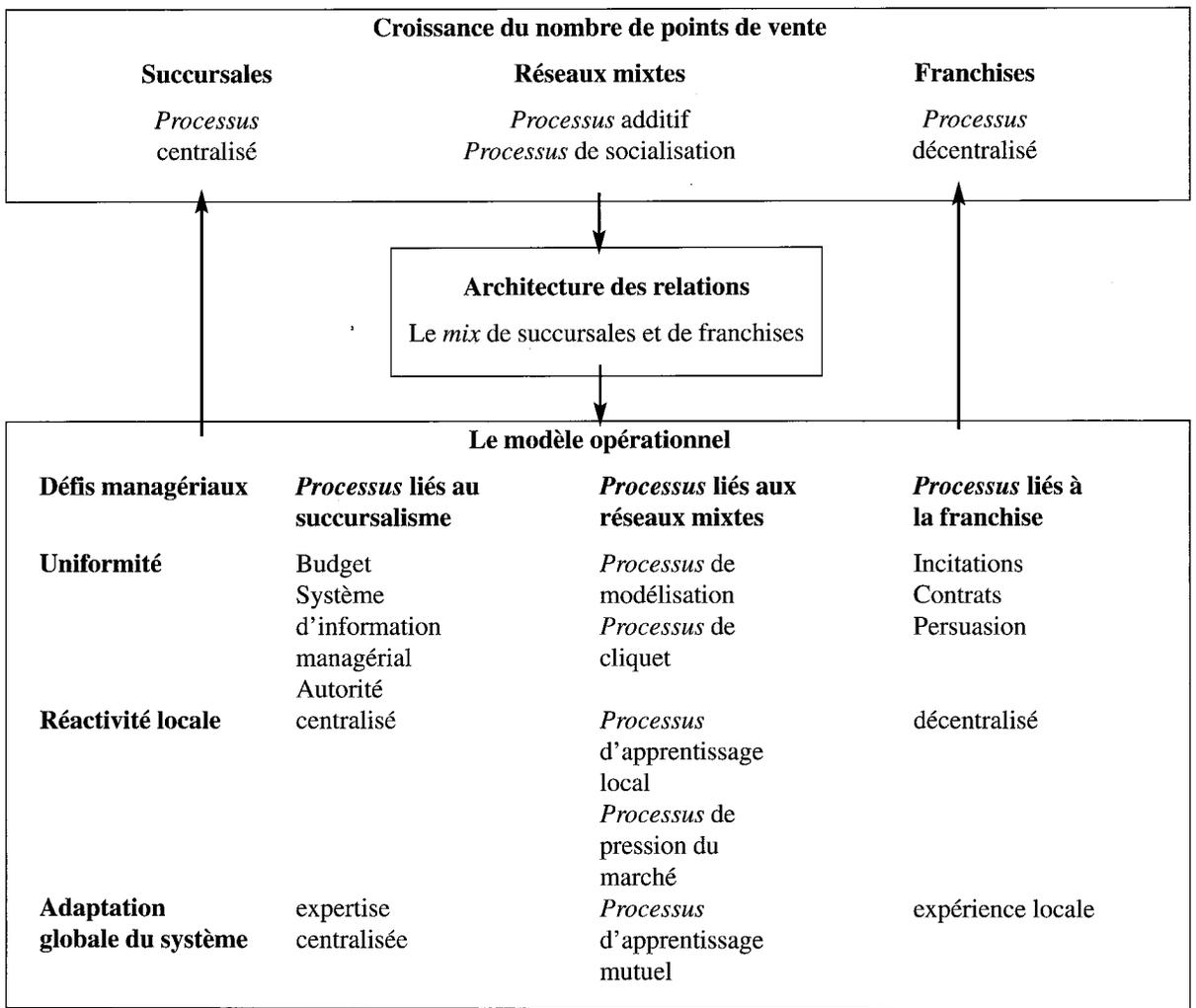


Figure 1. – Le modèle de management dans les chaînes de restauration rapide (Bradach, 1998)

situation de revenir en arrière, implique la définition de niveaux de référence : une succursale atteint ainsi un certain niveau de qualité, lié au concept, que le franchisé tente de dépasser et ainsi de suite. La présence des succursales sert de garantie face au risque de dérive du concept.

Le défi lié à la réactivité locale, face à une offensive de la concurrence par exemple, implique un *processus* de décision décentralisé dans un système de franchise, et centralisé dans le succursalisme avec tous les risques de déconnexion du contexte local. La

franchise est donc supérieure face à ce défi mais dans un réseau mixte, les succursales peuvent apprendre en observant les franchisés. De là, naît l'idée d'un *processus* d'apprentissage local intéressant pour les succursales et qui se double d'un *processus* de contrôle externe ou de pression exercée par le marché qui permet à l'état-major du franchiseur, dans le cadre d'un réseau mixte, de mieux réagir face aux offensives locales de la concurrence.

Enfin, l'adaptation globale du système impose une mise à jour de tous les points de vente afin de suivre l'évolution du concept et d'intégrer les innova-

tions le concernant. Avec le succursalisme, l'expertise est centralisée, alors que dans un système de franchise pure, l'expérience est locale. Le réseau mixte permet de développer un *processus* d'apprentissage mutuel dont Bradach (1998) a pu observer, dans les entreprises étudiées, les avantages à chacune des étapes de l'adaptation globale du système : génération, test, sélection et mise en œuvre des idées.

On comprend alors mieux l'usage du terme de *réseau* plutôt que celui de *chaîne* dans la mesure où, alors que l'idée de chaîne évoque la juxtaposition de points de vente dans un simple but de conquête de territoires, le réseau peut être défini comme un « assemblage de petites unités dispersées, reliées entre elles de façon plus ou moins formelle et organisées pour satisfaire des besoins communs » (Boulangier et Perelman, 1990). Ces auteurs conçoivent également le réseau comme un « dispositif de forme éclatée permettant de mettre en œuvre simultanément en plusieurs endroits un ensemble d'actions avec une adaptation souple au terrain ». Cela exige donc d'une part la force d'un pilote et d'autre part la souplesse du réseau. L'objectif est de créer des connexions, quel que soit le lien juridique, afin de mieux faire circuler les valeurs ajoutées (Boulangier et Perelman, 1990). Il s'agit là d'une approche systémique d'un ensemble de points de vente qui peuvent désormais communiquer grâce aux moyens informatiques et entretenir des interactions très riches pour le management des réseaux de points de vente.

Le modèle de Bradach (1998) est une première étape importante. Cependant, il présente quatre limites principales. La première limite tient au nombre d'entreprises étudiées : le modèle a été établi à partir de cinq chaînes de points de vente. La deuxième limite concerne le choix du secteur : seule la restauration rapide a été considérée. La troisième limite tient au contexte, puisque toutes les chaînes retenues sont américaines. Enfin, la quatrième et dernière limite est liée au degré de développement des chaînes examinées : les cinq chaînes en question sont toutes arrivées à maturité sur le marché américain. Une recherche récente a permis de confirmer, toujours sur un mode exploratoire, l'existence de la plupart des défis définis par Bradach dans trois secteurs et dans un contexte français : l'hôtellerie, la boulangerie et la cosmétologie (Cliquet, 2000a).

A défaut de pouvoir démontrer statistiquement la supériorité des réseaux mixtes, il est possible de traiter

des avantages qu'ils procurent en terme de marketing du point de vente.

### *Implications pour le marketing des réseaux de points de vente*

Malgré ses limites, le modèle de Bradach (1998) constitue une première tentative de formalisation du management des chaînes de points de vente. Il ressort de ces travaux et de ceux de Cliquet (2000a) dans d'autres secteurs, que plusieurs aspects du marketing des points de vente sont concernés par les implications managériales issues de ce modèle. C'est le cas notamment de la localisation des points de vente, de l'information sur les marchés locaux, de la maîtrise du concept et de celle de l'offre de produits, de la valeur de la marque, des capacités de réaction tactique face aux attaques de la concurrence locale, mais aussi des capacités d'adaptation du réseau à travers l'évolution du concept, l'innovation et la stimulation commerciale. Rappelons que les différents aspects traités maintenant sont issus de travaux exploratoires. Nous verrons plus loin comment les confirmer.

La localisation des points de vente se trouve affectée par la constitution des réseaux mixtes. En effet, la qualité de la localisation mais aussi l'équilibre local entre franchisés et succursales vont constituer des atouts majeurs de la chaîne face à ses concurrentes. Les franchisés ont généralement une meilleure connaissance du tissu économique local que la tête de réseau, mais l'opérateur du réseau dispose de moyens techniques et financiers supérieurs pour les opérations d'implantation. Ces dispositifs seront d'autant plus efficaces, et donc crédibles auprès de futurs franchisés, que l'opérateur du réseau les aura testés lui-même pour ses propres succursales.

La présence simultanée de succursales et de franchises au sein d'un réseau permet aussi à l'opérateur central de mieux maîtriser la connaissance de ses marchés (Minkler, 1990). Ses succursales lui font remonter les informations détaillées sur la gestion de ces points de vente, pendant que les franchisés disent sincèrement ce qu'ils pensent de la situation qu'ils vivent surtout en cas de difficultés. L'opérateur central n'est donc ni à la merci de ses franchisés, ni à celle de ses managers en matière d'informations locales, qu'il

appartienne à un réseau purement franchisé ou purement succursaliste.

La maîtrise du concept et de l'offre de produits est plus facile dans un réseau succursaliste dans la mesure où le pouvoir hiérarchique permet de contrôler autoritairement toute tentative de déviance. C'est évidemment plus difficile dans la partie franchisée du réseau, car le lien contractuel entre franchiseur et franchisés n'est pas de nature hiérarchique. Certes, la mise en œuvre d'un management par la persuasion doit permettre de maintenir l'image du réseau à travers sa marque ou son enseigne. Mais la cohabitation avec des succursales autorise aussi la mise en œuvre d'un véritable marketing interne. Ces points de vente en propre sont ainsi les vitrines du franchiseur. Ils sont donc utilisés comme « pilotes » dans les lancements de nouveaux produits ou services, dans la formation des franchisés à la vente de ses nouveaux produits, et dans le suivi de la clientèle locale en cas de défaillance d'un franchisé : on trouve cette configuration aussi bien dans la boulangerie que dans la cosmétologie (Cliquet, 2000a). Par ailleurs, la présence de succursales peut éviter certaines initiatives locales de la part de franchisés qui mettent sur le marché de nouveaux produits sans en référer au franchiseur, comme ce fut le cas à plusieurs reprises au sein de la chaîne McDonald's. Ces initiatives peuvent être mieux contrôlées, ce qui ne signifie pas qu'il faille les interdire sèchement afin d'imposer à tout prix ses propres innovations. Là encore McDonald's n'a pas toujours montré le bon exemple et ses récents lancements ont été souvent des échecs (Colombat, 1998).

La valeur de la marque est un point d'autant plus important qu'elle soutient l'existence même du réseau. La société Yves Rocher, par exemple, considère que le développement de la valeur de la marque, parallèlement à celui du chiffre d'affaires, constitue son objectif principal (Cliquet et Croizean, à paraître). Lafontaine et Shaw (1999) ont montré que le pourcentage d'unités en propre d'un réseau est corrélé positivement avec les mesures de valeur de la marque et en concluent qu'il existe un lien entre cette volonté de développer la valeur de la marque et la nécessité d'exercer un contrôle managérial renforcé sur le réseau.

La capacité tactique de réaction locale met en avant la plus grande capacité des franchisés face aux attaques de la concurrence sur le terrain. Plutôt que d'attendre des consignes, venues parfois de très loin, avant d'agir, comme les managers de succursales, les

franchisés peuvent réagir très vite et de manière adaptée pour contrer les offensives de leurs rivaux directs. De même qu'on a pu noter que les franchisés avaient tendance à imiter les unités en propres dans l'objectif de maintenir l'uniformité du concept, les succursales peuvent imiter les franchisés qui réagissent face à la pression du marché (Bradach, 1998). De plus, l'existence conjointe de succursales permet de contrôler ces réactions compatibles avec la politique de l'opérateur du réseau.

L'évolution du concept est un point important, surtout pour les réseaux parvenus en phase de maturité. C'est une difficulté que rencontrent aussi bien les grandes chaînes hôtelières que les magasins Yves Rocher (Cliquet et Croizean, à paraître). Comment demander à des franchisés de réinvestir sous prétexte d'évolution du concept, en imposant par exemple le doublement des surfaces de vente des magasins ? Là encore, la persuasion est nécessaire mais pas toujours suffisante, car le franchiseur est parfois obligé de financer lui-même la partie en propre du réseau, ainsi que la partie en franchise, ce qui pose des problèmes financiers et juridiques : comment financer des magasins qui n'appartiennent pas au franchiseur ? Cette situation a été vécue par la chaîne Yves Rocher et la reprise en main du management du réseau par son fondateur, sorti de sa retraite, n'est pas étrangère à cette situation. Les problèmes d'un réseau se posent lorsque survient la nécessité de son évolution. Il faut cependant innover et stimuler le potentiel commercial du réseau afin d'en assurer la pérennité.

Pour ce qui est de l'innovation, la présence de succursales autorise les franchiseurs à tester de nouveaux produits ou services sans gêner les franchisés (Bradach, 1998). Dans de nombreux cas, l'unité en propre constitue le banc d'essai et la vitrine utilisée par le franchiseur pour inciter les franchisés à suivre ses recommandations en matière d'innovation : c'est aussi un moyen de les former (Cliquet, 2000a). Par ailleurs, le statut de commerçant permet là encore aux franchisés de contester ces innovations en donnant sincèrement leur avis ce qui constitue un vrai *feed-back* pour le franchiseur, là où les managers de succursales n'osent pas s'exprimer (Dant, Kaufmann et Paswan, 1992).

Concernant la stimulation commerciale, Bradach (1998) parle d'une véritable émulation avec effet d'encliquetage. Tandis que, dans un réseau de points de vente, les franchisés cherchent à imiter les succursales en matière d'innovation, les managers d'unités en

propre s'appliquent à obtenir des résultats comparables à ceux des franchisés, au moins en terme de chiffre d'affaires car il est plus difficile d'obtenir les résultats détaillés des unités franchisées. Le franchisé se trouve contraint de suivre de manière continue les nouvelles prescriptions, et le manager de maintenir son niveau de ventes, sous peine d'être jugés, l'un comme l'autre, moins performants, d'où l'effet d'encliquetage.

Chaque statut apporte donc des avantages et parfois, en particulier sur des points aussi importants que l'innovation ou la stimulation commerciale, on peut observer une vraie synergie dans les réseaux mixtes. Cette forme organisationnelle plurale ne peut en aucun cas être confondue avec des formes hybrides (Shane, 1996), car il n'y a pas fusion entre les statuts, ce qui reviendrait à perdre la spécificité de chacun. Cette fusion est d'ailleurs impossible car chacune de ces formes organisationnelles est définie dans un cadre légal précis (Williamson, 1991). Il ne s'agit pas non plus d'une forme ambidextre (Duncan, 1976) dans laquelle il s'agit d'imaginer une organisation capable à la fois d'assurer la performance de son exploitation et l'approfondissement de sa capacité d'exploration afin de rester innovante (Sørensen et Sørensen, 2001). Une forme organisationnelle qui pourrait changer au cours du temps et devenir organique pour engendrer l'innovation, puis mécanique pour assurer les performances de sa mise en œuvre, permettrait de résoudre cette contradiction. Cette organisation évolutive, dite « ambidextre », apparaît comme utopique. Un réseau mixte formant une entreprise virtuelle au sens de Fréry (2001) peut-il faire évoluer sa forme organisationnelle en fonction des fantaisies circonstancielles (Bradach, 1998), ou en fonction des impératifs de performances ou d'innovation ?

L'efficacité des réseaux mixtes reste certes à démontrer sur de grands échantillons, mais on peut déjà affirmer que la forme réticulaire est préférable à la notion de chaîne. En effet, les interactions, locales ou non, entre les points de vente du réseau constituent la base de la synergie décrite, ce dont ne rend pas compte le concept de chaîne : on peut donc parler d'une véritable approche systémique en matière de management et de marketing des points de vente dans les réseaux mixtes franchise-succursalisme.

Il ne faudrait pas occulter les inconvénients de ce double système de management des réseaux. Il en existe essentiellement deux (Cliquet, 2000a). Le premier se situe au niveau du réseau et nécessite une

double organisation, l'une pour les succursales fondée sur un système de contrôle classique, l'autre pour le système de franchise reposant sur la persuasion. Il est alors assez facile d'en imaginer les conséquences en terme de coûts (Cliquet, 2000a). Le second inconvénient se manifeste, au niveau local, au travers de conflits entre franchisés et succursales. Par exemple, dans le cas de l'hôtellerie où la relation avec les clients s'effectue de plus en plus au moyen d'un système de réservation centralisé, il est toujours difficile pour l'opérateur du réseau de convaincre les franchisés que la préférence n'a pas été donnée aux succursales (ou plutôt aux filiales, pour les hôtels) (Cliquet, 2000b).

### *Perspectives de recherche sur les avantages marketing des réseaux mixtes*

Le concept de réseau mixte n'a fait l'objet que de recherches en nombre très limité. Les défis mis en avant par le modèle de Bradach (1998) à partir du secteur de la restauration rapide doivent être systématiquement validés (ou infirmés) dans d'autres secteurs comme l'hôtellerie, la boulangerie et les cosmétiques (Cliquet, 2000a). Ce modèle de Bradach s'adapte davantage aux réseaux arrivés en phase de maturité. Qu'en est-il des autres phases du cycle de vie, comme par exemple la phase de lancement pendant laquelle il semble que la franchise prédomine (Lafontaine et Shaw, 1999). On peut donc se poser légitimement une première question qui constitue un point de départ pour des recherches futures : le modèle est-il applicable à toutes les organisations de forme réticulaire, quelle que soit la taille (ou la phase du cycle de vie), quel que soit le secteur (et le métier de base), quel que soit le pays dans lesquelles elles exercent leur activité ? Le point concernant le pays est loin d'être anodin si on se réfère aux aspects réglementaires en matière de localisation et d'organisation de la franchise, et aux aspects culturels en matière de management et de conduite des affaires en général.

Fort d'une validation du modèle sur un échantillon plus important, il conviendrait ensuite de mesurer la performance des réseaux mixtes comparée à celle des réseaux à dominante franchise, et à celle des réseaux à dominante succursaliste. Plusieurs pistes de recherche peuvent être suggérées : la

méthode DEA (*Data Envelopment Analysis* ou analyse par enveloppement de données), les analyses de survie ou la théorie de l'écologie des populations.

La méthode DEA est une méthode issue de la recherche opérationnelle. Elle permet de mesurer l'efficacité d'un ensemble de production, ou ensemble de combinaisons productives. On compare ainsi des quantités d'*inputs* et d'*outputs*. Si, à quantité d'*output* fixe, on ne peut réduire la quantité d'*inputs*, on considère que l'ensemble de production se situe à la frontière d'efficacité. Si, au contraire, on peut réduire cette quantité sans changer le niveau d'*output*, l'ensemble est jugé non efficace (Briec, 1997). La méthode repose sur l'utilisation de la programmation linéaire afin de calculer des scores d'efficacité technique. Cette méthode a déjà été l'objet d'applications en management du commerce de détail (Parsons, 1994 ; Thomas *et alii*, 1996 ; Donthu et Yoo, 1998). Les analyses de survie ont été appliquées en gestion par exemple à l'étude du *turnover* des personnels en contact avec les clients (Fournier, 2000). La théorie de l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1978) est fondée sur le modèle darwinien de concurrence, non entre des individus, ni même entre des organisations individuelles, mais entre des types d'organisations considérées comme des populations. Une application de la théorie de l'écologie des populations a été réalisée pour tenter de montrer quelle est la forme organisationnelle la plus apte à s'adapter, entre le magasin indépendant, la succursale et le magasin franchisé (Pilling, Henson et Yoo, 1995). Dans ce travail, les franchises, les succursales et les magasins indépendants sont considérés comme autant de populations qui se concurrencent entre elles pour récupérer les ressources nécessaires à leur survie. Les résultats de ces travaux montrent que la franchise offre une meilleure réponse que les succursales et les magasins indépendants dans le cas de marchés en croissance forte. On pourrait imaginer une comparaison non pas entre des populations de magasins en franchises, en succursalisme ou indépendants, mais entre des populations de réseaux à dominante franchise, à dominante succursaliste, ou mixtes.

Une autre piste de recherche concerne la possibilité de modéliser de manière plus formelle le choix statutaire des réseaux de points de vente. D'une part, il est important de fournir à l'opérateur d'un réseau un modèle de choix du statut du point de vente lors de chaque nouvelle implantation, compte tenu de la proportion de chaque statut déjà présent dans le réseau.

D'autre part, on ne peut que souligner l'intérêt d'un modèle permettant : dans un premier temps de faire ressortir les variables les plus discriminantes, métriques ou non, expliquant d'une manière générale, par secteur ou selon tout autre critère, les proportions optimales d'unités en franchise et d'unités en propre, et dans un deuxième temps d'aider l'opérateur dans son choix de structure statutaire du réseau. Ce peut être fait à l'aide de travaux économétriques et d'analyses de données, par exemple en utilisant une régression logistique, ou un modèle logit multinomial, ou encore une analyse discriminante, avec variables qualitatives. La grande difficulté réside dans l'obtention des données et surtout, une fois celles-ci obtenues, dans leur fiabilité.

Des recherches complémentaires devront confirmer si le choix statutaire du point de vente, et particulièrement la présence d'une pluralité des formes organisationnelles, agit sur le marketing du point de vente de manière positive, de même pour son management et ses résultats.

## CONCLUSION

Le fort développement des entreprises de distribution et son accélération actuelle obligent à se pencher sur la spécificité des organisations de type réticulaire. Cette organisation se complexifie à mesure que ces entreprises couvrent un territoire plus important. Des entreprises aussi connues que McDonald's ou Yves Rocher subissent aujourd'hui les conséquences de cette évolution. L'enjeu des recherches qui visent à expliciter les arguments en faveur des réseaux mixtes est d'autant plus important que ces réseaux constituent souvent pour des PME le moyen de contourner le canal des grandes surfaces et de construire un vrai capital de marque. L'émergence de la pluralité des formes dans les chaînes de points de vente représente une réelle opportunité d'améliorer et le marketing des réseaux de points de vente et le marketing des points de vente eux-mêmes. Il ne faudrait pas pour autant masquer les difficultés de management du double système imposé par les réseaux mixtes.

On a cherché à montrer dans cet article que, de même que le *design* du produit peut être source

d'inspiration dans le marketing du producteur, la structure juridique du point de vente, partie de son *design* organisationnel, est un élément important du marketing du distributeur. Or, on se rend compte que les chercheurs ont prêté peu d'attention à ce problème. Il est temps de développer des travaux permettant de mieux cerner les implications stratégiques, managériales et marketing non seulement pour améliorer la gestion de ces réseaux pour les firmes de distribution, mais aussi pour faciliter leur compréhension par les partenaires de ces réseaux.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Allix-Desfautaux C. (1992), Franchise et théorie de l'agence : une approche monographique, *Annales du Management*, éd. R. Le Duff et J. Allouche, Paris, Economica
- Allix-Desfautaux C. (1998), Le choix de la franchise, *Revue Française de Gestion*, 118, mars-avril-mai, 59-65
- Anderson E. (1984), The growth and performance of franchise systems: Company versus franchisee ownership, *Journal of Economics and Business*, 36, 421-431
- Autissier D., Glérant-Glikson A. et Le Goff J. (2001) *Service gagnant ! Comprendre l'essor des chaînes*, EMS, Caen
- Bergen M., Dutta S. et Walker O. C. (1992), Agency relationships in marketing: A review of the implications and applications of agency and related theories, *Journal of Marketing*, 56, 3, 1-24
- Blair R. D. et Kaserman D. L. (1994), A note on incentive incompatibility under franchising, *Review of Industrial Organization*, 9, 3, 323-330
- Bradach J. L. (1997), Using the plural form in the management of retail chains, *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303
- Bradach J. L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press
- Bradach J. L. et Eccles R. G. (1989), Price, authority and trust: From ideal types to plural forms, *Annual Review of Sociology*
- Brickley J. A. et Dark F. H. (1987), The choice of organizational form: The case of franchising, *Journal of Financial Economics*, 18, 401-420
- Briec W. (1997), A graph-type extension of Farrell technical efficiency measure, *Journal of Productivity Analysis*, 8, 95-110
- Bush R. F., Tatham R. L. et Hair J. F. (1974), Community location decision by franchisors: A competitive analysis, *Journal of Retailing*, 50, 3, 13-22
- Carney M. et Gedajlovic E. (1991), Vertical integration in franchise systems: Agency theory and resource explanations, *Strategic Management Journal*, 12, 607-629
- Caves R. E. et Murphy II W. F. (1976), Franchising: Firms, markets, and intangible assets, *Southern Economic Journal*, 42, 572-586
- Cliquet G. (2000a), Plural forms in store networks: A model for store network management, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 10, 4, 369-387
- Cliquet G. (2000b), Plural form chains and retail life cycle: An exploratory investigation of hotel franchised/company-owned systems in France, *Journal of Business and Entrepreneurship*, 12, 2, 75-98
- Cliquet G., Croizean J-P. (à paraître), Store chain reorganization in the French cosmetics retail industry, *International Journal of Retail and Distribution Management*
- Coase R. (1937), The nature of the firm, *Economica*, 4, 386-405
- Colombat C. (1998), Les 7 erreurs qui font vaciller McDo, *L'Essentiel du Management*, juin, 17-22
- Costil O. et Bassi O. (1998), La franchise est-elle dépassée ?, *Libre-Service Actualités*, 1577, 26 mars, 26-29
- Crandall R. W. (1970), The decline of the franchise dealer in the automobile repair market, *Journal of Business*, 43, 19-30
- Dant R. P., Kaufmann P. J. et Paswan A. K. (1992), Ownership redirection in franchised channels, *Journal of Public Policy and Marketing*, 11, 1, 33-44
- Dant R. P., Paswan A. K. et Kaufman P. J. (1996), What we know about ownership redirection in franchising: A meta-analysis, *Journal of Retailing*, 72, 4, 429-444
- Dicke T. S. (1992), *Franchising in America: The development of a business method 1840-1980*, Chapell Hill, The University of North Carolina Press
- Donthu N. et Yoo B. (1998), Retail productivity assessment using data envelopment analysis, *Journal of Retailing*, 74, 1, 89-106
- Duncan R. (1976), The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation, *The management of organizational design*, éd. R. Kilman, L. Pondy et D. Slevin, 167-188, New-Holland, NY
- Fréry F. (2001), Entreprises virtuelles et réalités stratégiques, *Revue Française de Gestion*, 133, mars-avril-mai, 23-31
- Glais M. (1990), Les apports théoriques récents en économie industrielle et la nouvelle gestion de la politique de concurrence, *Revue d'Économie Industrielle*, 51, 1, 255-275
- Hannan M. T. et Freeman J. (1978), Internal politics of growth and decline, éd. M. Meyer et Ass., *Environments and Organizations*, 291-338, Josey-Bass, San Francisco
- Harrigan K. (1984), Formulating vertical integration strategies, *Academic Management Review*, 9, 638-652
- Hunt S. D. (1972), The socioeconomic consequences of the franchise system of distribution, *Journal of Marketing*, 36, 3, 32-38

- Hunt S. D. (1973), The trend toward company-operated units in franchise chains, *Journal of Retailing*, 49, 3-12
- Hunt S. D. (1977), Franchising: promises, problems, prospects, *Journal of Retailing*, 53, 71-84
- Jensen M. C. et Mecklin W. H. (1976), Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 3, 4, 305-360
- Kaufmann P. J. et Dant R. P. (1996), Multi-unit franchising: Growth and management issues, *Journal of Business Venturing*, 11, 343-358
- Lafontaine F. (1992a), Contract theory and franchising: Some empirical results, *Rand Journal of Economics*, 23, 263-83
- Lafontaine F. (1992b), How and why do franchisors do what they do: A survey report, *Franchising Passport for Growth and World Opportunity*, éd. P.J. Kaufmann, Proceedings of the Society of Franchising, Lincoln, NE : International Center for Franchise Studies, University of Nebraska
- Lafontaine F. (1993), Contractual arrangements as signaling devices: Evidence from franchising, *The Journal of Law, Economics and Organization*, 9, 2, 256-289
- Lafontaine F. et Kaufmann P. J. (1994), The evolution of ownership patterns in franchise systems, *Journal of Retailing*, 70, 2, 97-113
- Lafontaine F. et Shaw K. L. (1999), Targeting managerial control: Evidence from franchising, papier de recherche, University of Michigan Business School
- Lewin-Solomons S. B. (1999), Innovation and authority in franchise systems: An empirical exploration of the plural form, *article N° J-18005 de Iowa Agriculture and Home Economics Experiment Station*, Amos, Iowa
- Lillis C. M., Narayana C. L. et Gilman J. L. (1976), Competitive advantage variation over the life cycle of a franchise, *Journal of Marketing*, 40, 77-80
- Manolis C., Dahlstrom R. et Nygaard A. (1995), A preliminary investigation of ownership conversions in franchised distribution systems, *Journal of Applied Business Research*, 11, 2, 1-8
- Markland R. E. et Furst R. W. (1974), A conceptual model for analysing discrete alternative franchising portfolios: Design and validation, *Operational Research Quarterly*, 25, 267-281
- Martin R. E. (1988), Franchising and risk management, *The American Economic Review*, 78, 5, 954-968
- Mathewson G. F. et Winter R. A. (1985), The economics of franchise contracts, *Journal of Law and Economics*, 28, 503-26
- Minkler A. P. (1990), An empirical analysis of a firm's decision to franchise, *Economic Letters*, 34, 77-82
- Mintzberg H. (1987), Crafting strategies, *Harvard Business Review*, juillet-août, 66-77
- Norton S. W. (1988), An empirical look at franchising as an organizational form, *Journal of Business*, 61, 197-217
- Ozanne U. B. et Hunt S. D. (1971), *The economic effect of franchising*, U.S. Senate, Select Committee on Small Business, Washington: Government Printing Office
- Oxenfeldt A. R. et Kelly A. O. (1968-69), Will successful franchise systems eventually become wholly-owned chains?, *Journal of Retailing*, 44, 69-83
- Parsons L. J. (1994), Productivity versus relative efficiency in marketing : Past and future, *Research Traditions in Marketing*, éds. G. Laurent, G.L. Lilien et B. Pras, ISQM, EIASM, Kluwer Academic Publishers
- Petit E. (1996), Les réformes sont intervenues, *Lamy Droit Economique*, 86, juillet-août, 1-8
- Pilling B. K., Henson S. W. et Yoo B. (1995), Competition among franchises, company-owned units and independent operators: A population ecology application, *Franchising : Contemporary Issues and Research*, éds. P. J. Kaufmann et R. P. Dant, The Haworth Press, Inc.
- Rubin P. H. (1978), The theory of the firm and the structure of the franchise contract, *Journal of Law and Economics*, 21, 222-233
- Rubin P. H. (1990), *Managing business transactions*, Free Press, NY
- Sen K. C. (1993), The use of initial fees and royalties in business format franchising, *Managerial and Decision Economics*, 14, 175-190
- Shane S. (1996), Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: A study of new franchisors, *The Academy of Management Journal*, 39, 1, 216-234
- Shelton J. P. (1967), Allocative efficiency vs x-efficiency: Comment, *The American Economic Review*, 57, 1252-1258
- Sørensen O. et Sørensen J. B. (2001), Finding the right mix: Franchising, organizational learning, and chain performance, *Strategic Management Journal*, 22, 713-724
- Strutton D., Pelton L. E. et Lumpkin J. R. (1995), Psychological climate in franchising system channels and franchisor-franchisee solidarity, *Journal of Business Research*, 34, 2, 81-91
- Thomas R. R., Barr R. S., Cron W. L. et Slocum J. W. Jr. (1996), A process for evaluating retail store efficiency: A restricted approach, séminaire *Channel Productivity*, EIASM-CREER, 4-6 octobre, Mons, Belgique
- Thomson R. S. (1992), Company ownership versus franchising: Issues and evidence, *Journal of Economic Studies*, 19, 4, 31-42
- Wattel H. (1968), Are franchisors realistic and successful in their selection of franchisees? *Journal of Retailing*, 44, 14-20
- Williamson O. E. (1975), *Market and hierarchies: Analysis and anti-trust implications*, Free Press, NY
- Williamson O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, NY
- Williamson O. E. (1991), Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives, *Administrative Science Quarterly*, 36, 269-296

