

Birahim GUEYE
LEM, IAE de Lille
UMR CNRS 8179
Email: birahim.gueye@iae.univ-lille1.fr

Proposition de solutions stratégiques pour intégrer l'e-commerce dans les réseaux de franchise

Résumé :

Les systèmes de franchise sont des business models (BM) difficiles à manager, et obtiennent des performances très variables qui remettent souvent en cause leur viabilité. Dès lors, la plupart des franchiseurs développent des mécanismes de diversification de leurs sources de revenus pour ne pas dépendre exclusivement des ressources générées par ce système. En effet, la mixité des réseaux est aujourd'hui un phénomène normal. Certains franchiseurs choisissent même de réintégrer les points de vente franchisés.

Depuis quelques années, le recours au e-commerce constitue une opportunité pour les franchiseurs dans leur démarche de diversification des sources de revenus. Plus globalement, les technologies de l'information et de communication, notamment Internet, offrent de nouvelles perspectives aux chaînes de franchise. Mais si le e-commerce constitue une opportunité pour les franchiseurs, il présente aussi des défis légaux, commerciaux et organisationnels.

Le e-commerce est un business model très populaire depuis le développement de la bulle Internet. Dans le cadre des chaînes de franchise, il offre aux franchiseurs un BM alternatif. Mais la question est de savoir comment gérer deux BM potentiellement source de conflit ?

Traditionnellement, une telle question est traitée suivant une approche de stratégie de distribution multi-canal. Nous proposons dans cet article d'analyser cette question sous l'angle stratégique à travers le concept de business model en mobilisant le modèle RCOA (Warnier, Demil & Lecocq, 2006 ; Demil & Lecocq, 2008). La confrontation des modèles RCOA du système de franchise et de l'e-commerce, et l'examen de plusieurs cas de chaînes de franchise qui ont adopté le e-commerce, nous permettent de démontrer l'existence de sources de synergies entre les deux business models mais également les problèmes d'intégration à résoudre.

Mots clés : Franchise, E-commerce, Business Model, Conflits

Birahim GUEYE
LEM, IAE de Lille
UMR CNRS 8179
Email: birahim.gueye@iae.univ-lille1.fr

Proposition de solutions stratégiques pour bien intégrer l'e-commerce dans les réseaux de franchise

Résumé :

Face aux difficultés de management et au besoin de diversifier leurs sources de revenus, les chaînes de franchise ont de plus en plus recours au e-commerce. Malgré les opportunités qu'elle présente, la vente par Internet est un vrai défi pour les franchiseurs, à cause des problèmes organisationnels, commerciaux et légaux qu'elle génère. Contrairement aux chercheurs en marketing, nous adoptons dans cet article une approche stratégique à travers le concept de business model (BM). En confrontant les modèles RCOA (Warnier, Demil & Lecocq, 2006 ; Demil & Lecocq, 2008) du système de franchise et du e-commerce avec les résultats d'études de cas de chaînes de franchise qui ont adopté le e-commerce en France, nous proposons des solutions aux problèmes inhérents à l'adoption de l'e-commerce dans les réseaux de franchise.

Introduction

Wheelen & Hunger (2008) définissent le concept de Business Model (ou modèle économique) « comme la méthode élaborée par une entreprise, en fonction de son environnement, pour générer des revenus et faire des profits à partir de ses caractéristiques structurelles et opérationnelles. »¹ Demil & Lecocq (2008) distinguent les modèles économiques « génériques » des modèles économiques « singuliers ». Un modèle économique est dit générique s'il permet de désigner les caractéristiques communes à plusieurs acteurs d'un secteur ou à plusieurs secteurs alors qu'un modèle économique est dit singulier s'il désigne l'ensemble des choix spécifiques effectués par une entreprise.

Dans ce cadre, le système de franchise est un business model générique, mobilisé par des acteurs de secteurs divers pour générer plus de revenus grâce à la duplication d'un concept développé et réussi par un entrepreneur (Shane, 2005). Le business model générique n'empêche pas une multiplicité de business models singuliers. Les auteurs considèrent que

¹ “A business model is a company's method for making money in the current business environment. It includes the key structural and operational characteristics of a firm –how it earns revenue and makes a profit.” (p. 110)

souvent le choix de la franchise comme business model découle d'une insuffisance de ressources financières, managériales, ou informationnelles (Oxenfeldt & Kelly, 1968 ; Ozanne & Hunt, 1971 ; Caves & Murphy, 1976 ; Dant & Kaufmann, 2003).

Les systèmes de franchise sont difficiles à manager, et obtiennent des performances très variables (Blair & Lafontaine, 2005 ; Spinelli & Birley, 1996), qui remettent souvent en cause leur viabilité (Michael, 2000, 2002 ; Bradach, 1997, 1998 ; Shane, 1998). La plupart des franchiseurs développent des mécanismes de diversification de leurs sources de revenus pour ne pas dépendre exclusivement des ressources générées par ce système. En effet, la mixité des réseaux (Bradach, 1997, 1998 ; Cliquet, 1998 ; Perrigot, Cliquet & Piot-Lepetit, 2009), c'est à dire la co-existence de points de vente franchisés et d'autres points de vente qui appartiennent au franchiseur, est aujourd'hui un phénomène normal. Certains franchiseurs choisissent même de réintégrer les points de vente franchisés, comme l'avaient envisagé Oxenfeldt & Kelly (1968).

Depuis quelques années, le recours au e-commerce constitue une opportunité pour les franchiseurs dans leur démarche de diversification des sources de revenus. Plus globalement, les technologies de l'information et de communication, notamment l'Internet, offrent de nouvelles perspectives aux chaînes de franchise y compris en termes d'animation de réseau, mais présentent aussi des défis à relever pour les franchiseurs (Rogers, Bennet et Grewal, 2007).

Internet a rendu moins difficile le management des franchisés et constitue un outil de marketing et de vente pour les chaînes de franchise (Rao & Frazer, 2006 ; Mehta, Stewart, Kline, & Maniam, 2001). Grâce à Internet, les échanges d'informations, le contrôle et le suivi des membres de réseau sont facilités (Young, McIntyre & Paswan, 2004 ; Boulay, 2006). Il constitue également un outil de marketing, de promotion, et de fidélisation des clients pour les réseaux de franchise. Internet permet aussi aux franchiseurs de vendre directement aux consommateurs finaux (Mehta & al., 2001). Mais si le e-commerce constitue une opportunité pour les franchiseurs, il présente aussi des défis légaux, commerciaux et organisationnels (Terry, 2001). Au niveau légal, ce sont la violation de la clause de l'exclusivité territoriale et des principes de bonne foi et d'équité du franchiseur qui sont en jeu. Le e-commerce soulève également des problèmes commercial et organisationnel. En effet, pour tirer profit de l'e-commerce et plus globalement de la stratégie multi-canal les franchiseurs doivent coordonner les différents canaux (Rosenbloom, 2007 ; Sharma & Mehrotta, 2007 ; Poirel, 2008 ; Plé, 2006), pour attirer de nouveaux clients sans accroître considérablement les coûts de transaction.

Le e-commerce est (aussi) un business model générique très populaire depuis le développement de la bulle Internet (Rappa, 2000 ; Hedman & Kalling, 2002 ; Maître & Aladjidi, 1999). Dans le cadre des chaînes de franchise, il offre aux franchiseurs un BM alternatif. Mais la question est de savoir comment gérer deux BM potentiellement source de conflit ?

Traditionnellement, une telle question est traitée suivant une approche de stratégie de distribution multi-canal (Rosenbloom, 2007 ; Sharma & Mehrotta, 2007 ; Poirel, 2008 ; Webb, 2002 ; Webb & Lambe, 2007). Nous proposons dans cet article d'analyser cette question sous l'angle stratégique à travers le concept de business model en mobilisant le modèle RCOA (Warnier, Demil & Lecocq, 2006 ; Demil & Lecocq, 2008). La confrontation des modèles RCOA du système de franchise et de l'e-commerce, et l'examen de plusieurs exemples de franchiseurs combinant les deux modèles, démontrent l'existence de sources de synergies potentielles entre les deux business models mais également les difficultés d'intégration.

Après avoir présenté le business model du système de franchise dans une première partie, nous analysons le e-commerce dans les réseaux de franchise dans la deuxième partie de cet article. La troisième partie est consacrée à la confrontation des deux business models et montre en quoi ces derniers sont en concurrence. Enfin, la quatrième partie de cet article a pour but de voir comment les chaînes de franchise ont intégré le e-commerce, et nous permet de proposer des solutions stratégiques pour bien intégrer l'e-commerce dans les réseaux de franchise.

1. Le business model de la franchise

Le système de franchise est un business model très répandu (Shane, 2005). Le franchiseur met à la disposition des franchisés un ensemble d'actifs qui lui est propre, composé d'une marque ou d'une enseigne, de produits et/ou services, d'un savoir faire spécifique et d'une assistance. En contrepartie de ce package, les franchisés payent souvent un droit d'entrée et des redevances régulières tout au long de la durée du contrat, et sont tenus par des obligations de conformité et d'homogénéité vis-à-vis du concept défini par le franchiseur.

Hunt (1972) distingue trois conditions nécessaires à un contrat de franchise : (1) le franchisé exerce son activité principalement sous la marque et suivant le plan marketing élaboré par le franchiseur, (2) les responsabilités et les obligations des différentes parties sont précisées dans un contrat, et (3) une relation de coopération continue existe entre les deux parties. Ainsi le

franchisé est juridiquement et économiquement indépendant du franchiseur. Il doit notamment recruter son personnel, définir sa structure organisationnelle et développer des relations spécifiques avec sa clientèle. C'est pourquoi, il lui est souvent accordé une exclusivité territoriale. Si Rubin (1978) accepte l'idée d'une indépendance juridique du franchisé, il considère que, sur le plan économique, c'est exagéré de parler du franchisé comme une entreprise à part vis-à-vis du franchiseur. Vaughn (1979), quant à lui, considère que la franchise est une forme de marketing ou de distribution dans lequel le franchiseur accorde à un individu ou à une entreprise relativement petite le droit, ou le privilège, de commercialiser ses produits et/ou services suivant ses prescriptions sur une période donnée et en un lieu précis.

Il existe différentes formes de franchise : la franchise de production, la franchise de distribution et la franchise de services.

La franchise de production : Le franchiseur définit les caractéristiques du produit et impose sa marque. Le franchisé fabrique lui-même le produit. Le franchisé distribue le produit et/ou passe par des distributeurs indépendants. Exemples : Coca Cola, les grandes entreprises automobiles (comme Ford).

La franchise de distribution : Le franchiseur est soit producteur, soit distributeur (centrale d'achats ou supermarché ou prescripteur de distributeurs agréés). Le franchisé signe généralement dans ce cas une clause d'exclusivité d'approvisionnement ou de quasi exclusivité. Les franchisés ne produisent pas les biens: c'est ce qui différencie une franchise de production à une franchise de distribution, où le franchiseur réalise lui-même les produits. Exemple : les chaînes de prêt-à-porter (Phildar).

La franchise de services : Le franchiseur met en place un concept qui a réussi grâce à un système commercial original, une forte notoriété, une méthode efficace de réduction de coûts, ou à un réseau de partenaires puissants (fournisseurs, banques, professionnel de l'immobilier, etc.). Le franchisé est un professionnel dans le secteur d'activités considéré, sinon il devra suivre une formation. Il va appliquer la méthode du franchiseur. Exemples : coiffure (Jacques Dessange, VOG), réparation automobile (Speedy, Midas, Feu Vert), agences immobilières (Guy Hôquet, La Forêt, Foncia), agences matrimoniales (Unicis, Uni-centre), restaurants (McDonalds, Quick, KFC), etc.

Le management des chaînes de franchise présente des défis considérables pour la réussite du système. Selon Croonen & Brand (2007), manager un réseau de franchise est très complexe car il s'agit de manager une multitude de relations, assimilables à des alliances stratégiques dans lesquelles on a des « *joueurs intelligents* » qui ont pour objectif de créer un avantage

mutuel à travers leurs interactions, tout en maintenant leurs propres objectifs stratégiques (Das & Teng, 2002 ; Ring & Van de Ven, 1994). Ces caractéristiques se retrouvent au niveau des réseaux de franchise (Parsa, 1999 ; Bradach, 1998 ; Clarkin & Rosa, 2005).

Bradach (1998) distinguent quatre défis managériaux majeurs dans le système de franchise, qui constituent des difficultés inhérentes à ce système : l'accroissement du nombre de points de vente, l'uniformité du réseau, l'adaptation au contexte local, et la gestion du changement :

1. L'accroissement du nombre de points de vente

Les revenus générés par un point de vente arrivent très vite à leur plafond (Emerson, 1982). Ceci à cause des caractéristiques physiques du point de point de vente (surface, disposition, emplacement, etc.). C'est en partie la raison pour laquelle les réseaux tiennent à accroître leur nombre de points de vente pour accroître leur chiffre d'affaires et augmenter leur profitabilité.

2. L'uniformité (ou L'homogénéité) du réseau

Selon Blair & Lafontaine (2005) *“The strength of franchise systems typically does not lie in the absolute quality of the products offered. Instead, it resides in the capacity of the franchised chain to offer a uniform product at a reasonable price.”* (p. 117)

Les clients savent ce qu'ils vont trouver à chaque fois qu'ils pénètrent dans une unité d'une chaîne de franchise. C'est pourquoi il est important de satisfaire cette attente à tout moment. C'est par ce biais qu'on fidélise la clientèle dans le réseau.

3. L'adaptation au contexte local

Selon Sorenson & Sørensen (2001), les chaînes de franchise doivent trouver un équilibre entre l'uniformité (qu'ils nomment le degré de centralisation et de standardisation) qui fait leur efficacité et la capacité à s'adapter au contexte local nécessaire pour la réussite dans les marchés locaux.

4. La gestion du changement

C'est la manière d'intégrer dans les orientations stratégiques les menaces et les opportunités auxquelles sont confrontés les réseaux. Une adaptation à l'échelle du réseau change l'identité commune, en établissant un nouveau standard d'uniformité. L'adoption d'une nouvelle technologie, comme Internet par exemple, constitue un enjeu de taille dans les réseaux de franchise.

Globalement les chercheurs considèrent que les organisations en franchise offrent une pauvre qualité de produit (Michael, 2000), réussissent moins à coordonner leur marketing mix (Michael, 2002), et font moins de publicité (Michael, 1999) que leurs concurrents intégrés.

Les explications théoriques seraient que les franchisés ont plus intérêt à se comporter de manière opportuniste. En d'autres termes, ils peuvent tirer un avantage sur les effets positifs des investissements des autres, notamment en réduisant la qualité des produits et leur budget de publicité (Brickley, Dark & Weisbach, 1991). Michael considère que *“the investment of any given franchisee “spills over” to other franchisees across the chain, as mobile customers take their experience from one unit to another. In the presence of such spillovers, franchisees have an incentive to underinvest in advertising and quality”* (Michael, 2002, p. 326)

Malgré les efforts des franchiseurs pour surveiller et contrôler les actions des franchisés, en instaurant des audits et en contractualisant les *reporting* financier et marketing, les comportements de « passager clandestin » demeurent et continuent d'affaiblir les avantages compétitifs offerts par le système de franchise (Michael, 2000).

Les franchisés ne sont pas seuls à être tentés par des comportements opportunistes. Certains franchiseurs, aussi, peuvent avoir des pratiques douteuses telles qu'empiéter sur les territoires des franchisés (Schneider & al., 1998), ne pas investir les fonds collectés pour la publicité (Dickey, McKnight & George, 2007 ; Chanut, 2008), avoir une politique de prix discriminatoire (Emerson, 1998), et utiliser des modes de rupture de contrats inéquitables (Rau, 1992). En réalité les franchiseurs possèdent un pouvoir de négociation plus important que les franchisés (Klein, 1980), ce qui leur permet d'arracher, parfois, aux franchisés des concessions injustes (Kumar, 1996, p. 92).

Ainsi malgré l'usage des contrats pour protéger la relation et les échanges, des tentations à l'opportunisme demeurent des deux côtés de la relation franchiseur-franchisé. Non seulement ces tentations sont élevées, mais elles apparaissent comme des facteurs d'inhibition de la performance à long terme. Par exemple, lorsqu'un franchiseur empiète sur le territoire d'un franchisé, la satisfaction de ce dernier va diminuer, le poussant à désobéir aux directives du franchiseur et à percevoir leur relation de toute manière détériorée. Ces difficultés pour manager un réseau de franchise ont fait dire depuis longtemps aux chercheurs que la franchise est un choix par défaut (Oxenfeldt & Kelly, 1968 ; Bradach, 1997, 1998).

Le choix de la franchise s'expliquerait donc par le manque de capitaux et de ressources managériales (ressources financières et humaines) qui caractérisent les petites entreprises, ainsi que par la faible connaissance des marchés locaux (Oxenfeldt & Kelly, 1968 ; Ozanne & Hunt, 1971 ; Caves & Murphy, 1976). Ces dernières font appel aux franchisés pour assurer leur développement à court et moyen terme, grâce à leurs ressources financières et managériales et à leur connaissance des marchés locaux.

La franchise serait ainsi juste une étape. Dès qu'un certain niveau de développement est atteint, la firme va préférer se recentrer, soit en rachetant les unités franchisées, soit en ouvrant le maximum de points de vente possible en propre pour accroître la mixité du réseau (Bradach, 1997, 1998 ; Cliquet, 1998). Le franchiseur est ainsi en face d'un marché bi-face (Rochet & Tirole, 2004). Ses produits et/ou services sont adressés aussi bien aux franchisés potentiels qu'aux consommateurs finaux. Le e-commerce offre aux franchiseurs la possibilité d'exploiter un marché bi-face.

2. Le E-commerce dans les réseaux de franchise

Le e-commerce est un business model générique qui englobe plusieurs business models spécifiques (Maître & Aladjidi, 1999 ; Rappa, 2000 ; Amit & Zott, 2001 ; Hedman & Kalling, 2002). Rappa (2000) distingue plusieurs catégories de e-business models, parmi lesquels le modèle d'intermédiation (comme Ebay), le modèle publicitaire (comme *Google*). Dans le contexte de recherche de diversification des sources de revenus évoqué précédemment, les franchiseurs pouvaient difficilement ne pas adopter le e-commerce, qui constitue une excellente source de revenus pour les réseaux de franchise (Rogers & al., 2007).

Cependant, celui-ci présente des enjeux légaux et commerciaux dans les chaînes de franchise. Au niveau légal, c'est le problème de l'*encroachment* et de la violation des principes de bonne foi et d'équité qui sont en jeu. Comme nous l'avons souligné ci-dessus, la co-existence de plusieurs canaux de distribution dans les chaînes de franchise n'est pas nouvelle. Mais le e-commerce pose un problème d'*encroachment* ou de violation de territoire réservé exclusivement aux franchisés. La vente en ligne ne connaît pas de frontières physiques tant que la logistique de l'entreprise permet l'acheminement des biens (Maître & Aladjidi, 1999). Précisons que la question de la violation de la clause d'exclusivité territoriale peut se manifester de diverses manières dans une chaîne de franchise (Terry, 2001). Dans un marché qui arrive à maturité, l'empiètement peut se traduire par l'ouverture d'une nouvelle chaîne dont le franchiseur est propriétaire et exploitant. Cette forme d'empiètement est aujourd'hui très fréquente dans les pays où la franchise est bien implantée, comme la France. Nous pouvons citer à ce sujet les exemples de *Monceau Fleurs* qui développe *Happy* (un réseau de distribution de fleurs à prix discounts) ou de *Guy Hôquet l'Immobilier* qui développe *Elyse Avenue* (un réseau de franchise immobilière haut de gamme). L'empiètement peut aussi découler de la volonté du franchiseur de faire face à la concurrence en développant et en

exploitant des canaux de distribution alternatifs à travers les supermarchés, la vente par correspondance ou le e-commerce.

Ce sont les facilités que procure Internet qui intriguent, cependant, et qui sont sources de débat dans les chaînes de franchise. Malgré sa popularité le e-commerce est un phénomène relativement nouveau, qui a commencé à concerner les chaînes de franchise en France que vers la fin des années 90. En effet, les premières chaînes de franchise en France à pratiquer le e-commerce ont mis en place leur site marchand entre 1997 et 1999. Avec la nouveauté du phénomène, beaucoup de franchiseurs n'ont pas prévu dans leur contrat la possibilité de vendre leurs produits et/ou services directement via Internet, alors que dans le même temps la plupart des contrats de franchise classiques accordent aux franchisés une exclusivité territoriale sur leur zone d'emplacement. Ainsi en vendant à travers un site marchand, le franchiseur s'expose à des poursuites. Ce fut le cas pour les franchises *Jardin des Fleurs* et *Nouvelles Frontières*. Même si les franchisés ont eu un parfois gain de cause, notamment avec des condamnations de certains franchiseurs à partager les revenus générés par les activités de vente par Internet avec les franchisés, la question de la violation de territoire sera bientôt un vieux débat.

En effet, d'une part les franchiseurs mettent de plus en plus dans leur contrat de franchise une clause les autorisant à vendre directement sur Internet. D'autre part, comme le soulignent Abell & Scott (2000) la violation du territoire réservé est difficile à arbitrer par les tribunaux. Ils rapportent l'exemple de Carvel, un spécialiste américain de glaces et de desserts accusé de violation de la clause d'exclusivité territoriale en commercialisant ses produits dans les supermarchés, se trouvant dans les mêmes zones que les points de vente franchisés plaignants. En réplique à l'accusation, les avocats de Carvel opposent le fait que le contrat ne prévoit nulle part que les produits ne seront pas vendus dans d'autres canaux. Les avocats soulignent que c'est uniquement l'exploitation d'un point de vente Carvel dans la zone cédée qui est exclue. Face à cette réplique, les conseils des franchisés plaignants répondent que le franchiseur n'a pas précisé, non plus, que ses produits puissent être commercialisés chez des concurrents potentiels aux points de vente des franchisés. Devant ces différentes argumentations, le juge n'a pas condamné le franchiseur pour violation de la clause d'exclusivité territoriale. Mais Carvel n'était pas sorti d'affaire pour autant, car le franchiseur fut condamné pour violation des principes de bonne foi et d'équité. Ces mêmes principes ont été invoqués contre McDonald's dès 1966 par deux de ses franchisés qui l'accusaient d'avoir ouvert deux restaurants à proximité des leur sans respecter leur droit de préemption (qui consiste à faire la proposition d'ouvrir les nouveaux points de vente aux franchisés). Pour les

franchisés, l'attitude de McDonald's avait pour but d'en faire un exemple pour les franchisés qui oseraient aller contre la volonté de l'entreprise (Terry, 2001).

Ainsi au-delà de la violation de la clause d'exclusivité territoriale, qui risque de disparaître, le problème pour les franchiseurs est de respecter les principes de bonne foi et d'équité vis-à-vis de leurs franchisés. La confiance de ces derniers est cruciale pour le développement du réseau (Gueye, 2009), car ils peuvent porter atteinte à la réputation du franchiseur.

A côté des enjeux légaux, il existe des enjeux commerciaux tout aussi importants. En effet, dans l'esprit des consommateurs, les canaux de distribution sont complémentaires (Poirel, 2008). Quand certains consommateurs s'informent sur Internet avant d'aller acheter en magasin, d'autres préfèrent le sens inverse, c'est-à-dire aller tester les produits en magasin et acheter en ligne pour y trouver un prix plus bas. Ainsi les consommateurs qui sont aujourd'hui de plus en plus « *multi-canaux* » (Poirel, 2008) s'attendent à être satisfaits quel que soit le canal emprunté et pour n'importe quelle raison (recherche d'informations, commande, livraison, etc.).

Pour Poirel (2008), les enjeux commerciaux de la combinaison de magasins physiques et d'un site marchand sont l'augmentation des clients, la réduction des coûts de transaction, la constitution d'une base de données clients plus riche, le renforcement de la compréhension du comportement du consommateur dans un environnement multi-canal, et le développement de synergies entre les différents canaux. C'est en relevant ces défis que le franchiseur tire un avantage réel d'une stratégie de distribution multiple.

Les chercheurs en marketing s'intéressant aux stratégies de distribution multiple proposent des mécanismes pour coordonner les différents canaux (Rosenbloom, 2007 ; Sharma & Mehrotta, 2007 ; Poirel, 2008 ; Webb, 2002 ; Webb & Lambe, 2007). Il a été démontré que les conflits peuvent remettre en cause les gains espérés de la multiplication des canaux de distribution (Sharma & Mehrotta, 2007 ; Rosenbloom, 2007 ; Webb & Lambe, 2007). La coopération entre les membres des canaux serait même la condition indispensable pour la réussite d'une stratégie multi-canal (Rosenbloom, 2007). Sharma & Mehrotta (2007) suggèrent de suivre un modèle en six étapes pour l'élaboration d'un channel-mix optimal:

1. Déterminer le taux de couverture du marché par chaque canal ;
2. Déterminer le taux de profitabilité optimal pour chaque canal ;
3. Déterminer le nombre optimal de canaux pour maximiser la profitabilité globale ;
4. Définir à priori les règles à suivre pour atteindre le taux de couverture souhaité en tenant compte des conflits potentiels ;
5. Identifier les canaux ne pouvant pas être abandonnés ;

6. Exécuter la stratégie multi-canal optimale

Selon Poirel (2008), la coordination des canaux de distribution peut être aussi obtenue grâce à la spécialisation de chaque canal en fonction des produits ou des types de clientèle (Neslin & al., 2006 ; Payne & Frow, 2004). Plé (2006) montre ainsi que dans le secteur bancaire, certains canaux sont destinés à une clientèle plus jeune.

Ainsi, selon ces chercheurs les magasins physiques et le site marchand sont intégrables dans une perspective de stratégie multi-canal. Cependant, en définissant des segments de marché identifiables, les entreprises distinguent leurs cibles et leurs offres. Ce qui peut réduire les capacités de mutualisation des ressources et de développement de synergies.

Dans cet article nous adoptons une approche stratégique avec le concept de business model pour analyser la question de la combinaison des canaux physique et virtuelle.

3. E-commerce et système de franchise : deux BM en conflit ?

Le concept de Business Model ou modèle économique est défini par Lecocq & al. (2006) « comme les choix que font les organisations pour générer des revenus ». Cette définition conduit les auteurs à proposer le modèle RCOA (ressources et compétences, offres, activités) qui « vise à préciser comment les ressources et compétences contrôlées par une entité peuvent se transformer en offre pour les clients et comment cette entité gère sa chaîne de valeur (interne) et son réseau de valeur (externe), constitué par les multiples partenaires qui participent à l'offre » (Demil & Lecocq, 2008, p. 3). Dans le modèle RCOA, selon Volle & al. (2008), « définir un business model revient (donc) à déterminer les sources de revenus que l'entreprise va tenter de générer (revenue model), les ressources et compétences qu'elle va mobiliser pour ce faire, les produits et services qu'elle va offrir, les activités qu'elle va ou non réaliser dans la chaîne de valeur et plus largement, la position qu'elle souhaite occuper dans le réseau de valeur du secteur (producteur, assembleur, commerçant, simple intermédiaire, etc.) ». Dans cette partie, nous essayons de qualifier le système de franchise et de l'e-commerce avec le modèle RCOA (Lecocq & al., 2006 ; Demil & Lecocq, 2008 ; Volle & al., 2008).

3.1. Le modèle RCOA de la franchise

Le franchiseur commercialise un concept (un produit et/ou un service ou une combinaison de produits et de services) qu'il a conçu, testé, développé avec succès (Sorenson & Sørensen,

2001 ; Croonen & Brand, 2007). Ce succès donne lieu à l'exploitation du concept dans une unité pilote sous une marque que le franchiseur a choisi pour faciliter sa diffusion. Le franchiseur doit être propriétaire de la marque sous laquelle le concept est exploité ou au moins détenir les droits de son exploitation dans le territoire concerné, s'il s'agit d'une franchise internationale.

Le franchiseur met à la disposition des franchisés un package (ou un concept *franchisable*, un *business format* pour les anglo-saxons). « *Le package se définit comme l'ensemble des éléments originaux constituant le savoir-faire du franchiseur que celui-ci transmettra au franchisé. Il s'accompagne de signes de ralliement de la clientèle (marque, enseigne, symboles, logo, nom commercial, etc.) et d'une collection de produits et/ou de services.* » (Corvol, 1993).

Le savoir-faire est le fondement même de la franchise. Il peut prendre des formes différentes suivant la nature de la franchise et le type d'activités, objet de la franchise. Pour une franchise industrielle, le savoir-faire peut être un procédé technique, un matériel de fabrication, ou une prestation d'ingénierie. Dans une franchise de service ou de distribution, le savoir-faire constitue les méthodes de commercialisation, ou d'organisation ou de gestion. Dans la restauration, les capacités de communication du « savoir-préparer » ou du « savoir-présenter » les plats peuvent constituer le savoir-faire objet de la franchise.

Dans le prêt à porter, la méthode spécifique de composition d'un assortiment particulièrement original ou attractif manifestant le « savoir-acheter » du franchiseur, constitue un savoir-faire. Le savoir-faire du franchiseur doit faire l'objet de renouvellement constant pour la compétitivité du réseau, et sa transmission se fait à travers un document ou un ensemble de documents souvent appelé la « Bible ». Cependant, le savoir-faire consigné dans la « Bible » est en lui-même insuffisant car trop théorique, il doit obligatoirement être complété par une formation pratique (du franchisé lui-même et de son personnel éventuellement) et par une assistance technique complète. C'est le complément de la transmission du savoir-faire, son prolongement dans le temps. Avant et après l'ouverture du point de vente, le franchiseur assure donc une assistance au franchisé.

Au-delà du savoir-faire, les signes de ralliements (marque, logo, enseigne, couleur, etc.) constituent des éléments essentiels pour la réputation et la notoriété d'une chaîne de franchise. Souvent un entrepreneur choisit d'intégrer une chaîne de franchise pour la notoriété de sa marque.

Le franchiseur tire ses revenus des redevances perçues des franchisés (droit d'entrée et royalties) en plus des revenus tirés de la vente des produits, faisant le concept, aux franchisés

(Spinelli & Birley, 1996). Les rémunérations sur les marges constituent une autre forme de rémunération pour le franchiseur. Dans certains réseaux, c'est le seul dispositif de redevances qui fonctionne, tandis que dans d'autres la rémunération sur les marges est combinée avec un système de redevance forfaitaire.

Elaborer et mettre au point un système de franchise est une opération complexe et coûteuse. Souvent le franchiseur doit faire appel à des conseillers juridiques, avocats, architectes, et décorateurs. La mise au point du package constitue une charge importante. Au-delà des coûts de développement et de protection de la marque et de l'ensemble des signes distinctifs, les coûts à supporter sont relatifs à l'élaboration des documents à remettre aux franchisés, à la rédaction des documents contractuels, à la mise en place des structures nécessaires au fonctionnement de la franchise (personnel, locaux, matériels, etc.), à la formation des franchisés (et de leurs employés) et à l'animation du réseau.

3.2. Le modèle RCOA de l'e-commerce

Un franchiseur qui choisit d'exploiter le e-commerce se met dans une position de *e-tailer* (Maître et Aladjidi, 1999). Ce terme désigne les distributeurs qui exercent leurs activités sur Internet comme Dell ou Amazone. Il faut préciser que les franchiseurs exploitant le e-commerce ne sont pas des purs *e-tailers* (c'est-à-dire exerçant exclusivement sur Internet) mais des *mortar & click*. Dans ce cadre, le franchiseur s'ouvre un marché bi-face et son offre devient duale (Rochet & Tirole, 2004). Il propose à la fois son concept aux franchisés potentiels et est vendeur/distributeur de produits et/ou services aux clients finaux.

Comme dans le cadre des systèmes de franchise ce sont les produits, services, ou un assortiment de produits et/ou de services qui sont adressés aux consommateurs finaux, donc parmi les ressources à détenir doit figurer le concept de l'entreprise. Le franchiseur qui se lance dans le e-commerce doit aussi avoir des ressources logistiques (entrepôts et plateformes, flotte de camions, etc.), des ressources commerciales notamment une ou des marques. Il aura aussi besoin de compétences en approvisionnement pour dénicher des matières premières de qualité et compétitives. Pour cela, il lui faut développer de bonnes relations avec les fournisseurs. Des compétences en conception, en coordination des sous-traitants voire en production sont nécessaires pour le développement de produits MDD (marque de distributeur).

L'offre d'un e-commerçant est composée des produits et/ou des services aux consommateurs finaux (garantie, assurances, transport des marchandises, installation et/ou montage des produits, SAV). L'achat de produits finis et/ou de matières premières, la transformation des

produits et/ou des matières premières, la distribution (ou intermédiation) des produits d'industriels aux consommateurs finaux constituent l'essentiel des activités d'un distributeur, et en particulier d'un e-commerçant.

Comme dans le système de franchise, le positionnement dans la chaîne de valeur va dépendre de la nature de l'entreprise (c'est-à-dire producteur, distributeur ou les deux à la fois).

Les revenus d'un e-commerçant peuvent provenir de la revente des marchandises achetées (dans le cas d'un distributeur), de la vente des produits réalisés ou transformés, des services annexes (assurance, SAV, etc.), ou encore des commissions perçues pour la vente des produits d'industriels.

Les charges d'un e-commerçant sont principalement composées de l'achat de produits finis et/ou de matières premières. Elles comprennent aussi les frais de logistique, éventuellement de production et de transformation de matières premières, et de recherche et développement. Les frais de promotion et de publicité, ainsi que les frais de protection des ressources intangibles, de même que les salaires versés aux commerciaux chargés de traiter les commandes effectuées en ligne, constituent aussi des charges pour les e-commerçants. En ce qui concerne les salaires des commerciaux, il existe une différence majeure entre le système de franchise et le e-commerce. Pour le premier, il faut des développeurs chargés de démarcher les potentiels franchisés tandis que pour le deuxième, les commerciaux sont souvent des télévendeurs.

3.3. Comparaison de la franchise et de l'e-commerce suivant le RCOA

Le tableau 1 présente les deux business models que sont le système de franchise et le e-commerce suivant le modèle RCOA.

Tableau 1 : Business Model du système de franchise et de l'e-commerce suivant le modèle RCOA

Eléments constitutifs	Système de franchise	E-commerce
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> – Un concept – Une marque – Une enseigne – Ressources logistiques 	<ul style="list-style-type: none"> – Un concept – Une marque – Ressources logistiques (entrepôts et plateformes, flotte de camions),
Compétences	<ul style="list-style-type: none"> – Approvisionnement – Relations avec les fournisseurs – Savoir-faire – Compétences commerciales, marketing (promotion, publicité, etc.), juridiques 	<ul style="list-style-type: none"> – Approvisionnement – Relations avec les fournisseurs – Développement de produits marque distributeur, – Gestion des flux

	<ul style="list-style-type: none"> – Production. 	<ul style="list-style-type: none"> d’informations, – Compétences commerciales, marketing, juridiques
Offre	<ul style="list-style-type: none"> – Permettre à un entrepreneur de détenir sa propre entreprise – Le package de la franchise 	<ul style="list-style-type: none"> – Produits et services aux consommateurs finaux
Activités	<ul style="list-style-type: none"> – Recrutement et sélection de franchisés – Formation des franchisés – Animation du réseau – Audit et Contrôle – R&D – Achat de produits et/ou de matières premières 	<ul style="list-style-type: none"> – Achat & vente, – Transformation de produits et/ou réalisation de services, – Intermédiation. – R&D
Positionnement dans le réseau de valeur	Elle dépend de la forme de franchise : producteur, distributeur ou concepteur de services	Dépend de la nature de l’entreprise
Sources de revenus	<ul style="list-style-type: none"> – Droit d’entrée ou redevances initiales – Royalties ou redevances régulières – Autres redevances (publicité, formation, etc.) – Les profits tirés des produits finis ou matières premières fournies 	<ul style="list-style-type: none"> – Vente de marchandises achetées et/ou produites – Revenus des services annexes – Commissions perçues pour les intermédiations réalisées concernant les produits d’un industriel.
Structure des charges	<ul style="list-style-type: none"> – Les coûts de recrutement et de sélection – Les coûts de formation, d’animation, de contrôle – Les coûts de R&D – Les coûts de promotion, de publicité et de communication – Les coûts de protection de la marque et des autres ressources intangibles 	<ul style="list-style-type: none"> – Achat de produits finis ou de matières premières – Logistique, – Recherche & Développement – Promotion et publicité – Protection des ressources intangibles

Comme nous pouvons le constater, il existe des sources de synergies réelles entre les deux business models. La question est de savoir comment gérer les conflits potentiels, qui peuvent se développer et comment les coordonner. Comme nous l’avons précisé auparavant, la tradition en marketing est de traiter cette question suivant une perspective de stratégie de distribution multiple (Poirel & Bonet Fernandez, 2008). Cependant, la décision d’exploiter deux ou plusieurs business models est un choix stratégique. Il est donc nécessaire de

l'analyser suivant une telle perspective. Nous examinons ici les stratégies d'intégration de deux business models potentiellement source de conflit, le e-commerce et le système de franchise, à travers des exemples de franchiseurs en France. Nous analysons le processus de mise en place de l'e-commerce, puis nous évaluons à chaque fois l'impact de son adoption sur les relations entre franchiseur et franchisés (développement de conflits ou non), et la performance des différentes stratégies d'intégration.

4. Analyse de stratégies d'intégration de l'E-commerce dans les réseaux de franchise

4.1. Proposition d'un cadre d'analyse

Terry (2001) note quatre modèles d'intégration du système de franchise et le e-commerce.

- 1^e modèle : le franchiseur exploite le e-commerce sans aucune forme de participation des franchisés, et encaisse seul les revenus générés par cette activité.
- 2^e modèle : le franchiseur conduit seul les activités de e-commerce mais donne aux franchisés une partie des revenus qui en découlent (éventuellement sous forme de déduction aux royalties).
- 3^e modèle : le franchiseur conduit les activités de l'e-commerce avec la participation des franchisés tout au long du processus, et partage ainsi avec les franchisés les revenus et les charges induites par cette activité.
- 4^e modèle : le franchiseur permet aux franchisés d'exercer des activités de e-commerce sans lui rendre compte. Les franchisés doivent tout de même payer des royalties sur les revenus générés par cette activité.

Dans les deux premiers modèles, le franchiseur adopte une stratégie *dirigiste* en définissant et en exécutant seul son programme e-commerce et en se donnant le droit de verser ou non aux franchisés des commissions sur les revenus générés par l'activité e-commerce. La commission versée peut être assimilée à une forme de compensation pour le préjudice subi par les franchisés, du fait des ventes réalisées sur le territoire où sont implantés leurs points de vente. Dans ce contexte le franchisé pourrait difficilement se sentir satisfait de l'adoption de l'e-commerce. Ce dernier est considéré comme un concurrent interne.

Le 3^e modèle est beaucoup plus *partenarial*. Les franchisés sont associés en amont du projet et vont contribuer aux coûts de création et d'exploitation du site marchand. Dans le sillage de cette démarche, certains franchiseurs développent avec leurs franchisés un site portail qui

centralise les activités de e-commerce conçues et développées par les franchisés eux mêmes. Dans ce cas on peut parler de stratégie d'*accompagnement*.

Le quatrième modèle est, quant à lui, typique de la stratégie du *Laisser-faire*. Le franchiseur fonde son propre site marchand et laisse aux franchisés la liberté de créer leur propre site marchand sans lui rendre compte. Il ne se préoccupe que des redevances à percevoir sur le chiffre d'affaires total réalisé, peu importe que celui-ci ait été réalisé dans le point de vente traditionnel ou dans le cadre de l'e-commerce.

Ainsi nous distinguons 4 stratégies, possibles, d'exploitation de l'e-commerce dans les réseaux de franchise.

4.2. Données et résultats

A partir de la classification ci-dessus, nous examinons à partir de données secondaires, issues de magazines plus ou moins spécialisés, de sites Internet spécialisés et de sites Internet de franchiseurs, des exemples de chaînes de franchise en France qui ont adopté le e-commerce. Le tableau 2 présente les principales sources de données.

Tableau 2 : Les principales sources de données

Sources	
	1. Franchise Magazine de Octobre/Novembre 2007, « Les réseaux tissent leur Toile »
	2. LSA, 13 Mars 2008 numéro spécial Franchise, « Bien intégrer les sites de vente en Ligne »
	3. Franchise-Magazine.com « De Neuville se lance dans le e-commerce », publié le mercredi 14 février 2007
	4. Marketing Magazine N° 117 du 01/11/2007, « Comment Internet change le marketing du point de vente »
	5. Franchise-Magazine.com
	6. Observatoirede lafranchise.com
	7. Ac-franchise.com
	8. Les sites internet des différents réseaux étudiés

Cette étude a vocation à explorer le sujet, à travers une démarche d'étude de cas orientée-variables (Miles & Huberman, 1994 ; Langley, 1999), afin d'identifier les modes d'intégration pertinentes en fonction des caractéristiques spécifiques à chaque franchiseur. Le tableau 3 offre une description des réseaux de franchise examinés dans cette étude.

Tableau 3 : Description de réseaux de franchise exploitant un site marchand

Réseaux	Descriptions
Carrefour	C'est le numéro 2 mondial de la distribution et le numéro 1 en Europe. L'enseigne propose en Franchise principalement les supermarchés et les supérettes de proximité sous les enseignes 8 à Huit, Marché +, Proxi, Shopi. Certains super et hypermarchés Carrefour et Champion sont aussi franchisés. Le site Internet Provencia-shop a été initié par un franchisé de Carrefour de la région d'Annecy en avril 2006.
Cash Converters	Créé en 1984 en Australie, Cash Converters développe en Europe une Master Franchise d'achat-vente aux particuliers. Le réseau compte dans 29 pays au monde près de 600 magasins et réclame la place de numéro mondial de son secteur. Il exploite un site portail regroupant les sites Internet de ses franchisés.
De Neuville	Initialement appelée « LES MAITRES CHOCOLATIERS REUNIS » établis depuis 1883, la société change de nom en 1986 pour devenir DE NEUVILLE, en référence au nom de la ville où la société fabriquait au départ ses produits, NEUVILLE SAINT REMY. Le développement se fait principalement par la franchise et le réseau lancé depuis 1988 est composé aujourd'hui de 130 magasins sur toute la France et exploite un site marchand.
Descamps	La marque Descamps est née en 1858 d'une petite société de tissage. C'est en 1972 que le réseau de franchise est lancé pour se développer en France et à l'international. En 1997, Descamps est rachetée par le groupe italien Zucchi (leader européen dans la production de linge de maison) qui confirme le positionnement haut de gamme de l'entreprise. Le réseau compte 56 magasins en France dont 37 en Franchise. Un site marchand a été lancé en 2007.
Franprix-Leader Price	Franprix-Leaderprice est une filiale du groupe Casino, qui regroupe deux enseignes : Franprix (qui se développe principalement en région parisienne et depuis 2004 à Lyon) et Leader Price (présent partout en France). Le site Coursengo.com a été lancé par Franleader, un multi franchisé de l'enseigne.
Jardin des fleurs	Le concept Jardin des fleurs est créé en 1987. Le réseau de points de vente de fleurs en libre service est lancé en 1989 après l'ouverture de deux magasins par le créateur. Environ une centaine de magasins composent aujourd'hui le réseau. Un site marchand a été lancé depuis 1999.
Nouvelles Frontières	Nouvelles Frontières, c'est au départ une association, créée en 1967. Elle ouvre une première agence, la même année, à Paris. Aujourd'hui, le groupe Nouvelles frontières est un véritable tour operator (avec les marques Nouvelles Frontières et TUI France), composé de chaînes hôtelières, de 228 agences exclusives Nouvelles

	Frontières, de 141 agences Havas Voyages, de 5 centres d'appels Nouvelles Frontières. Le groupe compte également une compagnie aérienne (Corsairfly). Le site Internet www.nouvelles-frontieres.fr est créé en 1995 et propose des enchères sur le Web à partir de 1997. En plus de ce site Internet, le groupe compte également les sites www.corsairfly.com ; www.havas-voyages.fr ; www.tui.fr
Rapid Flor	Le réseau créé en 1995, se réclame première enseigne de fleurs en libre-service avec plus de 200 magasins et plus de 4 millions de clients en 2007. La première version du site marchand a été lancée en 2000.
Troc de l'Île	C'est en 1982 que le premier magasin Troc de l'Île a été créé. Le premier magasin en Franchise est ouvert en 1987. En 2007, le réseau, coté en bourse (depuis 1997) et qui se développe à l'international depuis 1996, compte 175 magasins. Le site de vente en ligne Troc.com a été créé en début 2007.
Yves Rocher	Ce spécialiste dans la fabrication de produits cosmétiques, d'hygiène et de beauté, est créé en 1959. Le concept s'est d'abord illustré dans la vente à distance avant le lancement de son réseau de points de vente en 1969. Le réseau est présent dans 80 pays avec 1600 centres, et revendique 30 millions de clientes dans le monde dont 900 000 en France. Le e-commerce a été adopté en 2000 et l'enseigne se réclame le 1 ^{er} site de e-commerce cosmétique en France avec 1,5 millions de visiteurs par mois.

Source : Données publiques (sites web des différentes entreprises)

Dans chacun des réseaux présenté dans le tableau 3, nous avons identifié le modèle d'intégration adopté, le processus de mise en place de l'e-commerce, l'attitude des franchisés à l'égard du projet (c'est-à-dire le caractère conflictuel ou non), la réaction du franchiseur en cas de conflit avec les franchisés, et enfin les résultats de l'intégration. Le tableau 4 synthétise donc le contexte dans lequel s'est déroulée l'intégration de l'e-commerce dans les réseaux examinés.

Tableau 4 : Exemples des principaux modèles d'exploitation de l'e-commerce dans les réseaux de franchise

Stratégies	Réseaux	Démarche	Attitudes des franchisés/Conflits	Réaction du franchiseur	Résultats
Dirigiste	Yves Rocher	Les franchisés ne sont pas associés au projet Ils ne perçoivent pas de commissions du franchiseur Yves Rocher fait la promotion des soins offerts dans les centres sur son site	Les franchisés ne manifestent pas une opposition au site Pas de conflits visibles	--	Les responsables de YR jugent positifs les résultats pour les deux canaux
	Descamps	Les franchisés ne sont pas associés au projet. Le franchiseur ne verse pas de commissions aux franchisés sur les ventes effectuées en ligne	Défavorable Dénonciation du projet dans la presse Les franchisés se sont opposés ouvertement au franchiseur	Poursuite du e-commerce	Les ventes effectuées en ligne sont faibles Les franchisés ne voient pas de différence de CA treize mois après le lancement du site, contrairement aux déclarations initiales du franchiseur.
	Jardin des Fleurs	Les franchisés ne sont pas associés au projet Ils ne perçoivent pas de commissions	Défavorable Affrontements à travers les médias Procès Arrêt cour d'appel au	Maintien puis abandon du site marchand	Abandon du site marchand après les procès

			profit des franchisés. Arrêt cour de cassation au profit du franchiseur.		
	Nouvelles Frontières	Les franchisés ne perçoivent pas de commissions sur les ventes réalisées en ligne	Défavorable Accusation de concurrence déloyale Procès	Poursuite du e-commerce	Succès du site marchand Classé parmi les trois premiers sites spécialisés dans le voyage (source Nielsen)
Partenariale	De Neuville	Le projet a été négocié avec les franchisés en amont	Favorable Un compromis est obtenu sur les produits commercialisés sur le site et sur le partage de la valeur créée par cette activité		Augmentation de la fréquentation des magasins physiques Le site permet d'atteindre jusqu'à 300 000 euros de CA additionnel
	Troc de l'île (Troc.com)	Les franchisés sont associés au projet. La logistique des franchisés est mobilisée	Favorable Les franchisés prélèvent une commission de 3à% sur chaque vente effectuée Les franchisés ont participé aux coûts de mise en place du site marchand	La redevance de publicité des franchisés est réservée à l'exploitation du site marchand	Augmentation du chiffre d'affaires global

Accompagnement	Rapid'Flor	Le site enregistre les commandes des e-clients et les renvoie vers le magasin de leur choix	Favorable Le franchisé récupère toute la valeur créée par la vente en ligne		Le franchiseur perçoit plus de redevances en valeur absolue à cause de l'accroissement du CA des magasins
	Cash Converters	Le franchisé met en ligne le bien destiné à la vente sur son propre site	Favorable		Le franchiseur retient une commission sur les ventes en ligne
Laisser-Faire	Franprix-Leader Price	Un multi-franchisé (Franleader) exploite un supermarché en ligne pour faire face à la forte concurrence qui s'est développée sur le net.	Les franchisés qui acceptent de participer perçoivent une commission sur la vente réalisée.		Le franchiseur perçoit plus de redevances Il souhaite centraliser le projet
	Carrefour	Un multifranchisé (Provencia-shop) qui exploite une trentaine de magasins Carrefour ou Champion ouvre et développe un site marchand pour commercialiser les produits du franchiseur dans sa région.	Le franchisé ne touche pas les régions des autres franchisés		Plus de redevances pour le franchiseur

4.3. Analyse et Discussions

On observe que la stratégie dirigiste offre des résultats divergents. Même si Yves Rocher n'a pas associé les franchisés au projet de lancement d'un site marchand, il ne se développe pas un conflit visible dans le réseau. Les franchisés semblent s'accommoder de la promotion qui leur est offerte via le site marchand. Les résultats, aussi bien du site que des centres de soins, sont positivement affectés. Malgré une opposition des franchisés, Nouvelles Frontières a fini par avoir de bons résultats avec son site marchand. A l'inverse, l'intégration d'un site marchand a été difficile pour Jardin des Fleurs et Descamps. Le premier a fini par arrêter le site marchand malgré le fait qu'il ait gagné son procès. Le second, quant à lui, a constaté que treize mois après le lancement du site marchand, les résultats escomptés ne sont pas réalisés aussi bien au niveau du site que dans les magasins physiques alors qu'au même moment les conflits s'amplifiaient.

Les stratégies, partenariale et d'accompagnement, semblent pertinentes. S'ils sont associés au projet, les franchisés montrent une disposition à engager leurs ressources commerciales et logistiques pour la réussite du projet. On le constate aussi bien avec De Neuville et Troc de l'Ile où les franchisés participent aux coûts d'exploitation du site. Un franchiseur qui n'a pas les moyens d'exploiter seul un site marchand peut aussi accompagner ses franchisés dans cette voie et y gagner en retour soit grâce à une augmentation des redevances perçues (c'est le cas pour Rapid Flor), soit en percevant des commissions sur les ventes réalisées par les franchisés sur Internet grâce au site portail commun (c'est le cas pour Cash Converters).

La stratégie du laisser-faire, cependant ne semble applicable que pour les franchiseurs qui disposent d'une force économique solide et qui ne se soucient pas trop de l'homogénéité de leur réseau. D'ailleurs, les franchisés qui s'engagent dans cette voie doivent avoir les moyens suffisants pour supporter les coûts de création et d'exploitation d'un site marchand dans un contexte de plus en plus concurrentiel et où il faut être très bien référencé pour être rentable sans parler des autres charges liées à une activité e-commerce. C'est le cas pour Franleader et Provencia-shop qui sont des multi-franchisés disposant de plusieurs points de vente dans leur réseau respectif (Franprix-Leader Price et Carrefour). Il faudra aussi que les points de vente de ces franchisés soient sur le même territoire pour ne pas empiéter sur les zones des autres franchisés. Franleader exerce dans l'Ile de France alors que Provencia-shop exploite la région d'Annecy.

Nous pouvons confronter ces résultats avec le modèle RCOA pour voir les conditions nécessaires pour la co-exploitation de deux business model potentiellement source de conflits. Nous avons précisé qu'un business model est une méthode élaborée par une entreprise, en

fonction de son environnement, pour générer des revenus suffisamment importants, lui permettant de dégager des profits à partir de ses caractéristiques structurelles et opérationnelles. Dès lors, il faut élaborer une stratégie cohérente avant de se lancer dans une combinaison de deux ou plusieurs business models.

D'abord, il faut vérifier qu'on dispose d'une capacité stratégique, c'est à dire de ressources et/ou compétences, suffisante avant de se lancer dans le projet. Yves Rocher et Nouvelles Frontières ont pu réussir l'intégration de l'e-commerce grâce à leurs capacités antérieures. Yves Rocher était fort de son expérience dans la vente à distance avec des ressources logistiques et des compétences commerciales suffisamment éprouvées pour lui permettre de réussir même sans y associer les franchisés. Ces derniers ne pouvaient s'y opposer vu l'expérience et la légitimité du franchiseur, qui a exploité Internet comme il le faisait avec d'autres outils antérieurement (catalogues, téléphones, visites à domicile des clientes).

L'adoption d'un nouveau business model doit être cohérente avec l'évolution globale de l'entreprise du franchiseur. Nouvelles Frontières avait, quant à elle, déjà élargi son offre avec principalement le développement de la compagnie aérienne Corsair et l'expansion de ses activités hôtelières (notamment avec le lancement des Hôtels-Clubs Koudou).

Le développement de conflits entrave l'intégration de deux business models. Les coûts de gestion des conflits ainsi que la réticence des franchisés augmentent les coûts globaux et réduisent considérablement les possibilités de génération de profits. Les cas Descamps et Jardin des Fleurs en sont des illustrations parfaites. A l'inverse, l'implication des franchisés en amont, y compris pour les coûts de mise en place, semble permettre de limiter les risques d'échec. Nous avons pu le constater avec les cas Troc de l'Ile et De Neuville.

En résumé, nous considérons que pour réussir une bonne intégration de deux business models potentiellement source de conflit, il faut :

- s'interroger sur les capacités stratégiques de l'organisation (c'est-à-dire les ressources et les compétences) nécessaires,
- acquérir (si elles n'existent pas à l'intérieur de l'organisation) les capacités stratégiques suffisantes avant de se lancer,
- enrichir l'offre en développant de nouveaux produits, services et/ou activités (générateurs de revenus) pour une augmentation effective de la demande, et la création d'externalités positives pour les magasins physiques,
- développer des synergies entre les ressources et les compétences à exploiter dans les deux business models,

- mutualiser les charges fixes (charges de gestion du siège, frais de personnel, etc.) pour augmenter la rentabilité de chaque business model,
- impliquer toutes les parties prenantes en amont du projet pour éviter les conflits inutiles.

Conclusion

Le e-commerce offre aux franchiseurs la possibilité d'exploiter un business model alternatif au système de franchise. Il présente aussi des défis à relever aussi bien au niveau légal (avec la question de la violation de la clause d'exclusivité territoriale et des principes de bonne foi et d'équité) qu'au niveau organisationnel et commercial : la nécessité de coordonner les différents canaux, la gestion des potentiels conflits internes, la recherche de l'augmentation de la demande et de la réduction des coûts de transaction, etc.

Nous avons démontré que la franchise, un business model générique dont les ressources sont principalement tirées des redevances payées par les franchisés, est très coûteuse à manager à cause des enjeux auxquels elle doit faire face: la nécessité d'uniformiser le réseau, le besoin de croissance du nombre de points de vente, les difficultés de gestion du changement et les besoins d'adaptation aux différents contextes locaux. En plus de ces enjeux, le système de franchise est très sensible aux comportements opportunistes aussi bien des franchisés que des franchiseurs. Tous ces facteurs font que les franchiseurs optent souvent pour la diversification de leurs sources de revenus. Jusqu'à récemment, ce sont la mixité du réseau et le développement d'une autre chaîne de franchise (surtout dans les pays où les marchés sont saturés), qui furent privilégiés par les franchiseurs. Le développement de l'e-commerce, un autre business model générique, offre aux franchiseurs une nouvelle alternative, et constitue une réponse parmi d'autres au besoin de diversification des sources de revenus. C'est donc un véritable choix stratégique. C'est la raison pour laquelle nous avons adopté le modèle RCOA pour analyser l'intégration de l'e-commerce dans les réseaux de franchise.

En analysant simultanément les deux business models, nous avons démontré qu'ils ne sont pas forcément en concurrence. Mais qu'il faudrait les concevoir en cohérence avec les capacités stratégiques (ressources et les compétences) de l'organisation, l'offre, les sources de revenus et les coûts qu'ils engendrent.

Nous avons examiné des cas de franchiseurs en France qui intègrent les deux business models. Il ressort de cet examen quatre stratégies d'intégration du e-commerce : **dirigiste**, **partenariale**, **d'accompagnement** et de **laisser-faire**. Les stratégies partenariale et d'accompagnement sont généralement considérées comme pouvant réduire les chances

d'apparition de conflits internes, alors que la stratégie dirigiste est considérée comme source de conflits (Rosenbloom, 2007 ; Sharma & Mehrotta, 2007 ; Poirel, 2008).

En adoptant la démarche RCOA, nous avons pu démontrer que la stratégie dirigiste n'est pas forcément source de conflits mais qu'elle peut conduire à des résultats positifs pour le franchiseur, et probablement pour les franchisés aussi. C'est le cas pour les réseaux Yves Rocher et Nouvelles Frontières que nous avons analysés. Concernant ces cas, les franchiseurs possédaient à priori des ressources et/ou des compétences suffisantes et, ont démontré leur capacité à enrichir leur offre et/ou à développer des activités complémentaires permettant de générer des revenus supplémentaires. L'enjeu est de démontrer aux autres partenaires (ici les franchisés) que l'introduction de ce nouveau canal est accompagnée de mesures permettant d'augmenter les volumes de transactions et/ou de revenus à l'échelle globale.

L'examen de la question de l'intégration de deux (ou plusieurs) business models nous a permis de démontrer qu'il existe une solution stratégique et managériale aux conflits potentiels qui peuvent découler d'un tel choix stratégique. A ce niveau nous apportons une réponse différente par rapport aux chercheurs adoptant une démarche marketing et qui abordent cette question sous l'angle purement marketing, et accessoirement commercial.

Nous n'avons pas pu accéder à des données quantitatives pour mesurer objectivement l'impact de l'introduction de l'e-commerce sur les différentes parties prenantes, et procéder à une comparaison, pour voir si la stratégie dirigiste est plus ou moins productive que les stratégies de partenariat et d'accompagnement. Des études ultérieures pourraient s'intéresser à l'examen des résultats financiers dans chacune des stratégies ici identifiées.

Bibliographie

Abell M. & A. Scott (2000) "The E-commerce Challenge for Franchising", *Managing Intellectual Property*, 09605002, Jul/Aug 2000, Edition 101

Blair R. D. & F. Lafontaine (2005) "The Economics of Franchising" Cambridge University Press.

Bradach J. L. (1997), "Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains", *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n° 2.

Bradach J. L. (1998) "Franchise Organizations", Harvard Business School Press.

Brickley J., F. Dark & M. S. Weisbach, (1991) "An agency perspective on franchising", *Financial Management*, Spring 1991.

Boulay J. (2006), « L'apport de la technologie au contrôle pluriel du canal de distribution: une mesure de l'efficacité du triptyque "contrat-technologie-normes" », Thèse de Doctorat, Université Paris Dauphine.

Caves R. E. & W. F. Murphy, (1976) "Franchising: Firms, Markets and Intangible Assets" Southern Economic journal, vol. 42, n° 4.

Chanut O. (2008) « Cycles de vie et événements-ruptures dans la franchise: conséquences sur le pilotage de la relation franchiseur-franchisés, une approche par le contrat psychologique », Thèse de Doctorat, Université de Savoie.

Clarkin J. E. & P. J. Rosa (2005) "Entrepreneurial Teams within Franchise Firms", International Small Business Journal, vol. 23 n° 3.

Cliquet G. (1998) « Les réseaux mixtes franchise-succursalisme : complémentarité ou antagonisme ? », CREREG UMR CNRS 6585, Université Rennes 1, Contrat de Recherche FFF.

Corvol C. (1993) Mieux connaître la franchise, ACFCI-CECOD

Croonen E. & M. Brand (2007) "A Typology of Franchisee Responses During Strategic Change Processes", 21st Annual International Society of Franchising Conference, Las Vegas Nevada 2007.

Dant R. P. & P. J. Kaufmann (2003) "Structural and Strategic Dynamics in Franchising", Journal of Retailing vol. 79.

Das T. K. & B. S. Teng, (2002) "The Dynamics of Alliance Conditions in the Alliance Development Process", Journal of Management Studies, vol. 39 n° 5.

Demil B. & X. Lecocq (2008) « (Re) penser le développement des organisations. Les apports du modèle économique », Revue Française de Gestion, n° 181.

Dickey M. H., D. H. McKnight & J. F. George (2007) "The Role of Trust in Franchise Organizations", International Journal of Organizational Analysis, vol. 15, n° 3.

Emerson D. (1982) "Fast Food: The Endless Shakeout", New York Lebhar-Friedman.

Emerson R. W. (1998) "Franchise Termination: Legal Rights and Practical Effects when Franchisees Claim the Franchiser Discriminates", American Business Law Journal, vol. 35.

Geyskens I., K. Gielens & M. Dekimpe (2002) "The Market Valuation of Internet Channel Additions", Journal of Marketing, vol 66 April, pp. 102-119.

Gueye B. (2009), « La généralisation de la confiance, pivot de la performance dans les réseaux de franchise: proposition d'un modèle », Revue management & avenir n° 22, mars 2009.

- Hedman J. & T. Kalling** (2002), "IT and Business Models. Concepts and Theories", Höör and Lund, September 1, pp. 221-233.
- Hunt S. D.** (1972), "The Socioeconomic Consequences of the Franchise System of Distribution", *Journal of Marketing*, vol. 36.
- Klein B.** (1980) "Transaction Cost Determinants of 'Unfair' Contractual Arrangements", *American Economic Review*, vol. 70, n° 2.
- Kumar N.** (1996) "The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships", *Harvard Business Review*, vol. 74 n° 6
- Langley A.** (1999) "Strategies for Theorizing from Process Data", *Academy of Management Review*, vol. 24, no. 4, p. 691-710
- Lecocq X., B. Demil & V. Warnier** (2006) « Le business model, un outil d'analyse stratégique », *Expansion Management Review*, vol. 123.
- Maître B. & G. Aladjidi** (1999) « Les Business Models de la Nouvelle Economie. Stratégies de développement pour les entreprises de l'Internet et du secteur high-tech », Paris Dunod, Chapitre 5, pp. 99-118.
- Mehta S. S., W. T. Stewart, D. M. Kline & B. Maniam** (2001) "The Franchising Industry's Use of Internet Technology" Annual conference of the International Society of Franchising, Orlando.
- Michael S. C.** (2002) "Can a Franchise Chain be coordinate", *Journal of Business Venturing*, vol. 17, n° 4.
- Michael S. C.** (2000) "The Effect of Organizational form on Quality: the Case of Franchising", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 43 n° 3.
- Michael S. C.** (1999) "Do Franchised Chains Advertise Enough", *Journal of Retailing*, vol. 75 n° 4
- Miles M. B. & A. M. Huberman, (2003), « Analyse de données qualitatives », De Boeck, Paris.
- Neslin S. A., D. Grewal, R. Leghorn, V. Shankar, M. L. Teerling, J. S. Thomas & P. C. Verhoef** (2006) "Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management", *Journal of Service Research*, vol. 9, n° 2, November.
- Oxenfeldt A. R. & A. O. Kelly** (1968) "Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains?" *Journal of Retailing*, vol. 44 n°4.
- Ozanne U. B. & S. D. Hunt** (1971) "The Economic effect of Franchising" Washington D. C. US Government Printing Office.

- Parsa H. G.** (1999) “Interaction of Strategy Implementation and Power Perceptions in Franchise Systems: An Empirical Investigation” *Journal of Business Research*, vol. 45.
- Payne A. & P. Frow**, (2004) “The role of multichannel integration in customer relationship management” *Industrial Marketing Management*, vol 33.
- Perrigot R., G. Cliquet & I. Piot-Lepetit** (2009), “Plural form chain and efficiency: Insights from the French hotel chains and the DEA methodology”, *European Management Journal*.
- Plé L.** (2006) « La coordination d’un réseau de distribution multicanal : le cas de la banque de détail », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris Dauphine.
- Poirel C.** (2008) « La stratégie de distribution multiple : des ambitions et des promesses. Etat de l’art », Conférence annuelle de l’AIMS 2008.
- Poirel C. & D. B. Fernandez** (2008) « La stratégie de distribution multiple : à la recherche de synergies entre canal physique et canal virtuel », *Revue Française de Gestion*, n° 182.
- Rao S. & L. Frazer** (2006) “Australian Franchisor websites: moving towards network behaviour” *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, vol. 1, issue 1.
- Rappa M.** (2000) “Business Models on the Web”, <http://digitalenterprise.org/models/models.html>
- Rau L. A.** (1992) “Implied Obligations in Franchising: Beyond Terminations”, *Business Lawyer*, vol. 47, n° 3.
- Ring P. S. & A. H. Van de Ven**, (1994) “Developmental Processes of Cooperative Inter-organizational Relationships”, *Academy of Management Review*, vol. 19 n° 1.
- Rochet J.-C & J. Tirole** (2004) “Two-sided markets: an Overview”, http://faculty.haas.berkeley.edu/hermalin/rochet_tirole.pdf
- Rogers J., C. Bennet & S. Grewal** (2007) “E-commerce for Successful Franchisors”, *Franchising World*, August 2007
- Rosenbloom B.** (2007) “Multi-channel strategy in business to business markets: prospects and problems”, *Industrial Marketing Management*, n° 36.
- Rubin P. H.** (1978) “The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract”, *Journal of Law and Economics*, vol. 21, n° 1.
- Schneider K. C., J. C. Johnson, B. J. Sleeper & W. C. Rodgers** (1998) “A Note on Applying Retail Location Models in Franchise Systems: A View from the Trenches”, *Journal of Consumer Marketing*, vol. 15, n° 3.
- Shane S.** (1998) “Explaining the distribution of franchised and company-owned outlets in franchise systems”, *Journal of Management*, vol. 24 n° 6.

- Sharma A. & A. Mehrotta** (2007) "Choosing an optimal channel mix in multichannel environments" *Industrial Marketing Management*, n° 36.
- Sorenson O. & J. B. Sørensen** (2001) "Finding the Right Mix : Franchising, Organizational Learning, and Chain Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 22, p. 713-724.
- Spinelli S. & S. Birley**, (1996) "Toward a Theory of Conflict in the Franchise System", *Journal of Business Venturing*, vol. 11.
- Terry A.** (2001) "The e-business challenge to franchising. in International Diversity in franchising towards a global understanding" Annual Conference of the International Society of Franchising. Orlando.
- Vaughn C. L.** (1979) *Franchising, Its Nature, Scope, Advantages, and Development*, 2nd Edition Lexington, MA: Lexington Books.
- Volle P., D. Dion, M.-L. Héliès-Hassid & S. Sabbah** (2008), « Les Business models dans la distribution. Repérer les chemins de la performance », *Revue Française de Gestion*, n° 181.
- Webb K. L. & C. J. Lambe** (2007) "Internal multi-channel conflict: An exploratory investigation and conceptual framework", *Industrial Marketing Management*, n° 36.
- Wheelen T. L. & J. D. Hunger** (2008) "Strategic Management and Business Policy", Pearson International Edition, Eleventh edition.
- Young J. A., F. A. McIntyre & A. K. Paswan** (2004) "Franchisors' Websites: documenting promotional activities" Annual Conference of the International Society of Franchising. Las Vegas.