

Quelle part de succursales dans un réseau de franchise ?

Lafontaine, F. & Shaw, K. L., « Targeting Managerial Control: Evidence from Franchising », NBER Working Paper n° 8416 (2001) — publié dans le RAND Journal of Economics, 2005, 36(1), p. 131-150.

En bref. Cette étude de référence suit près de 5 000 franchiseurs nord-américains sur dix-huit ans (1980-1997). Sa conclusion centrale : il n'existe pas de proportion idéale de succursales. Les réseaux établis en conservent en moyenne 15 % en propre (85 % en franchise), mais ce taux varie énormément d'une enseigne à l'autre, et 90 % de ces écarts s'expliquent par des choix propres à chaque entreprise. La part de succursales ne se déduit donc ni du secteur, ni de la taille : elle se décide.

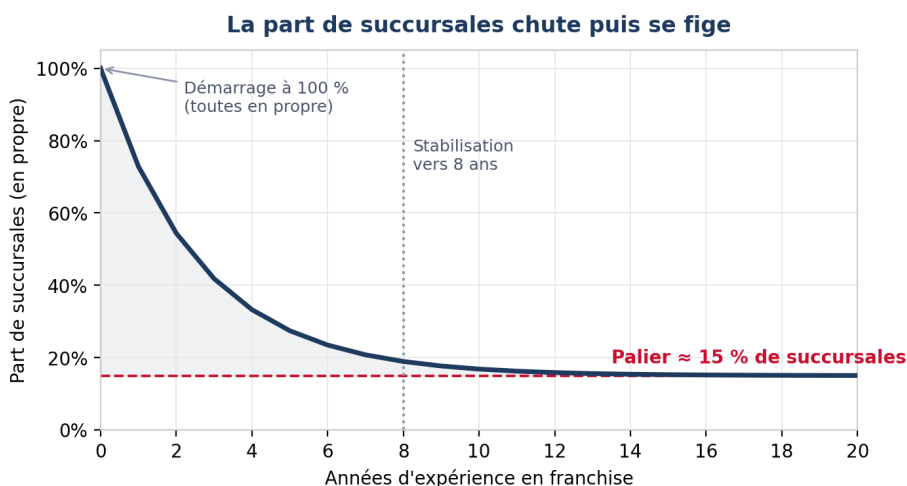
Le contexte et la question

Quand une entreprise devient franchiseur, son réseau est constitué à 100 % de succursales : on franchise après avoir ouvert ses premiers points de vente en propre. La question « combien de succursales dois-je garder ? » est donc naturelle. Les travaux antérieurs, fondés sur des photographies instantanées, suggéraient que cette part diminuait mécaniquement avec l'âge. Lafontaine et Shaw sont les premiers à suivre les mêmes enseignes année après année, ce qui leur permet de distinguer deux questions : la proportion de succursales évolue-t-elle dans le temps, et pourquoi certains réseaux en gardent-ils beaucoup plus que d'autres ?

Les données. Un panel de 19 162 observations couvrant 4 842 franchiseurs des États-Unis et du Canada, issu des classements Entrepreneur et des guides de la franchise. L'analyse se concentre sur les réseaux « établis » (au moins 8 ans de franchise et 15 unités).

Résultat n° 1 : Une fois le réseau établi, le taux se fige

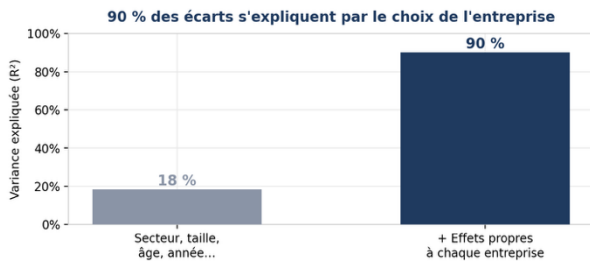
La part de succursales chute fortement durant les premières années, puis se stabilise autour de 15 % vers la huitième année d'expérience. Cette baisse initiale n'est pas un désengagement progressif : c'est l'effet purement mécanique d'un départ à 100 % de succursales. Passé ce cap, le taux ne bouge quasiment plus, que l'enseigne grandisse, stagne ou recule (l'effet de l'expérience au-delà de 8 ans est statistiquement nul). Les franchiseurs maintiennent activement leur cible en ouvrant à la fois des succursales et des unités franchisées à mesure qu'ils se développent.



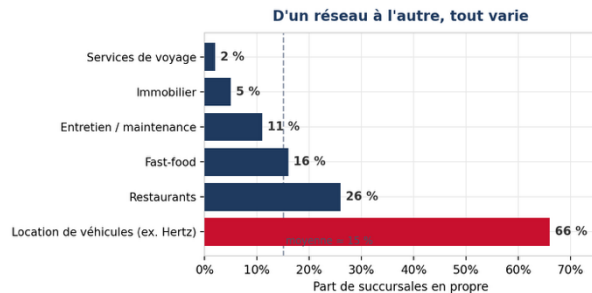
Reconstitution d'après la Figure 1 de l'étude : la part de succursales décline puis se stabilise vers 8 ans.

Résultat n° 2 : La proportion varie énormément d'un réseau à l'autre

C'est le fait le plus parlant : l'écart entre enseignes est tel que la moyenne de 15 % n'a guère de valeur prédictive. Lorsque l'on ajoute au modèle un « effet propre à chaque entreprise », le pouvoir explicatif bondit : de 18 % à 90 % de la variance. Autrement dit, l'essentiel de ce qui distingue un réseau d'un autre ne tient ni au secteur, ni à la taille, ni à l'âge, mais à des facteurs propres à l'enseigne, en pratique, au choix du dirigeant. Les contrastes sectoriels le confirment : environ 26 % de succursales dans la restauration, 16 % dans le fast-food, mais moins de 2 % dans certains services.



Part de variance expliquée (R^2).



Part de succursales selon le secteur.

Résultat n° 3 : Ce choix répond à des objectifs, et la valeur de marque pèse lourd

Si la proportion se décide, elle obéit tout de même à une logique. Le déterminant principal mis en évidence est la valeur de la marque, approchée par les dépenses publicitaires et média par point de vente. Plus une enseigne investit dans sa marque, plus elle tend à conserver de succursales : garder la main directe protège la marque et l'expérience client contre le risque qu'un franchisé profite de la réputation collective sans en assumer les coûts. À la marge, une hausse de 10 % des dépenses média par unité s'accompagne d'environ 9,6 % de succursales en plus. D'autres facteurs jouent dans le même sens (formation longue, unités lourdes en capital), tandis que la dispersion géographique pousse au contraire vers la franchise.

Ce qu'il faut en retenir

- **Pas de proportion idéale** : ~15 % de succursales en moyenne chez les franchiseurs matures, mais une dispersion très forte.
- **Un choix d'entreprise** : 90 % des écarts entre réseaux s'expliquent par des effets propres à chaque enseigne.
- **Une cible stable** : une fois le réseau établi (vers 8 ans), le taux se fige et est maintenu activement.
- **La marque comme boussole** : plus la valeur de marque est élevée, plus l'enseigne garde de succursales.
- **La distribution « double » (succursales + franchise) est un équilibre stratégique**, pas une étape transitoire.

Source

Francine Lafontaine & Kathryn L. Shaw, « Targeting Managerial Control: Evidence from Franchising », NBER Working Paper n° 8416, 2001. nber.org/papers/w8416