

FIDELITE ET RESEAUX MIXTES : VERS UNE NOUVELLE APPROCHE DES ZONES D'ATTRACTION PASSAGERE COMME FONDEMENT D'UN CHOIX ENTRE SUCCURSALISME ET FRANCHISE ?

Corinne ROCHETTE

**Atelier de Marketing Stratégique – Faculté des Sciences Economiques Clermont 1
IUP Management et Gestion des Entreprises / Clermont-Ferrand**

Samuel LAGRANGE

CREREG UMR CNRS 6585

IUP Management et Gestion des Entreprises / Clermont-Ferrand

Résumé :

Il est communément admis qu'en matière de management des réseaux mixtes de points de vente, il est préférable de localiser dans les zones dites d'attraction passagère des points de vente administrés en succursale de manière à limiter les comportements de passager clandestin pouvant survenir chez un franchisé dans de telles zones. Cependant, il apparaît que certains types d'activité commerciale et notamment l'hôtellerie, sont par essence des activités faisant appel à une clientèle de flux et non pas de stock, et doivent par là même se localiser dans de telles zones. Une étude réalisée sur une zone d'attraction passagère révèle cependant la présence de points de vente franchisés ainsi que l'existence de clients réalisant des achats répétés. Ces achats répétés pourraient alors limiter les comportements opportunistes des franchisés. Par ailleurs, il paraît nécessaire de préciser plus avant ce concept de répétition avant de voir s'il est assimilable à une forme de fidélité. Si tel est le cas, elle pourrait être une variable supplémentaire à intégrer dans les réflexions concernant le choix d'un statut des points de vente organisés en réseau.

Mots Clés :

Réseaux de franchise, zones d'attraction passagère, comportements opportunistes, achats répétés, fidélité, hôtellerie

Abstract:

As far as managing mixed-sales networks, it is conceived that it is better to localise sales branches in so-called temporary attraction areas. This is to limit free-riding behaviour, which could potentially take place in a franchise located in such areas. However, it seems that some types of commercial activities, such as hotel business, rely on a flow of customers, rather than a stock of customers. Therefore, it is necessary for them to localise in such areas. However, a study carried out on a temporary attraction area shows existing franchised retailers, as well as clients performing repetitive purchases. Those repetitive purchases could limit the opportunistic behaviour of the franchises. Furthermore, it seems necessary to clarify this repetitive purchases concept, before it is possible to see if it can be assimilated to a form of fidelity. If it is the case, it could be a further variable to be integrated in the thoughts concerning the choice of a specific status for the retailers, which are organised in networks.

Keywords:

Franchise networks, temporary attraction areas, opportunistic behaviour, repetitive purchases, loyalty, hotel industries

Introduction

Depuis l'apparition des premiers réseaux de franchise après la guerre de sécession aux Etats-Unis, cette forme commerciale s'est, d'une part, extrêmement développée en raison de sa capacité à fournir une même qualité aux consommateurs sur la totalité d'un territoire (Bronson, Faircloth, Chacko, 1999) mais, d'autre part, a évolué vers une pluralité statutaire mêlant ainsi dans un même réseau des succursales et des franchises. Pérrigot (2002, 2003) montre alors que cette pluralité statutaire présente la particularité d'être finalement un avantage favorisant la survie du réseau. En effet, les formes mixtes de franchise permettent de répondre au mieux à un ensemble d'exigences managériales développées par Bradach en 1998 dans une étude de la restauration rapide aux USA. Ainsi, d'après l'auteur, ces réseaux mixtes présentent des caractéristiques leur permettant de mieux se développer par ajout de nouveaux points de vente, de s'intégrer localement dans un tissu concurrentiel tout en préservant une certaine uniformité du concept, ils permettent également de mieux répondre aux évolutions de la pression concurrentielle en adaptant globalement le concept initial de l'opérateur. Bradach démontre de cette manière que les succursales présentent un certain nombre de caractéristiques leur permettant par exemple de manager efficacement l'uniformité du concept, les points de vente franchisés ayant une capacité accrue à s'insérer localement et à innover. La mixité permettrait alors de combiner les avantages des deux formes statutaires. Compte tenu de la pluralité possible de ces réseaux et des avantages liés à l'une ou l'autre de ses formes statutaires, de nombreux travaux ont été publiés en matière de choix entre succursalisme et franchise (Cliquet, 2000), et notamment en ce qui concerne les approches fondées sur la théorie de l'agence (Carney et Gedajlovic, 1991 ; Brickley, Dark et Weisbach 1991 ; Shane, 1998). La théorie de l'agence repose sur le fait qu'un principal va confier contractuellement à un agent le soin de réaliser une tâche en son nom : « *We define agency relationship as a contract under which one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent.* » (Jensen et Meckling, 1976). Cette approche apparaît ainsi fortement reliée à la problématique de la franchise puisque dans le cadre de cette dernière un contrat est passé entre l'opérateur et un franchisé, permettant au franchisé de développer le concept commercial (il existe également des franchises de production) sur un territoire dont il pourra avoir l'exclusivité, et ce, sous des conditions de formation au concept. Dans le cadre de ces relations contractuelles, certains auteurs (Williamson, 1985) mettent en avant le fait qu'il peut exister de la part des agents des tentations de comportements opportunistes. Ces approches sont alors d'autant plus pertinentes qu'elles peuvent reposer sur une compréhension de la forme réticulaire de ces organisations (mixtes) franchisées. En effet, les réseaux ont la particularité, de développer des externalités telles que l'image de marque qui présente des caractéristiques de biens publics. Comme tout bien public, cette image, dès lors qu'elle est mise à la disposition d'un seul individu, bénéficie à tous les autres membres de la collectivité (du réseau). Or, sont généralement associés à de tels biens des problèmes d'agence et d'opportunisme : « *if all firms in the network benefit from the presence of, for example, collective learning, they all have an incentive not to contribute to the accumulation of this asset* » (Foss, 1999). Il est cependant généralement admis que le marché représente une incitation particulière à ne pas adopter des comportements de passager clandestin, puisque les franchisés internaliseraient directement le coût de leur déviance. En la matière, il s'agit donc de considérer deux types de cas : le cas où les consommateurs ont des comportements répétitifs en termes de fréquentation des points de vente et le cas où ces comportements présenteraient la particularité d'être non répétitifs. Cliquet (1997) suppose ainsi que tel peut être le cas (comportements non répétitifs) dans des zones dites d'attraction passagère.

Dans de telles zones, il est alors généralement supposé que des points de vente succursalisés seraient plus efficaces car ne seraient structurellement pas confrontés aux problèmes d'agence ici évoqués. La pluralité statutaire au sein d'un même réseau présente donc dans ce cas un avantage certain.

Cependant, alors même que la théorie semble prédire le statut des points de vente suivant leur localisation, il apparaît dans la pratique que de telles prédictions ne puissent pas toujours se révéler pertinentes. On constate en effet dans des zones essentiellement d'attraction passagère (caractérisées par la proximité immédiate d'infrastructures autoroutières) l'implantation de structures franchisées. Une étude menée sur la zone d'attraction passagère du Brézet à la périphérie de Clermont-Ferrand nous montre, que dans ce secteur, de nombreux hôtels développés sous la forme franchisée sont installés. Ce constat nous pousse à revoir la notion même de zone d'attraction passagère puisqu'il a été possible de déduire de l'analyse des entretiens menés, un certain degré de répétition des visites des consommateurs. Il s'agit ainsi d'établir un nouveau cadre analytique permettant d'expliquer ce qui peut nous sembler une incohérence entre les données empiriques, le cadre de la théorie de l'agence et celui des zones d'attraction passagère. Nous nous attacherons à cet endroit à reprendre les objections formulées en la matière par Lafontaine et Slade (1998) qui écrivent en effet que la théorie de l'agence a largement négligé le rôle que pouvait jouer le marché en ne l'approchant pas sous l'angle de la demande. Cela permettrait d'expliquer les résultats contradictoires de ce corpus théorique en matière de choix statutaires en ce qui concerne les implantations de points de vente dans les zones d'attraction passagère. Nous développerons également cet aspect des choses en montrant qu'il est nécessaire d'établir une distinction dans les raisons permettant d'expliquer les achats répétés des consommateurs. En effet, ils peuvent être d'une part expliqués en des termes « comportementaux » et d'autre part en des termes « attitudeaux ». Cette dernière analyse nous amènera alors à proposer une vision élargie de l'attraction passagère nous permettant de prendre en compte le secteur d'activité et d'envisager un éclairage sous l'angle de la fidélité.

Afin de répondre à ces différentes problématiques, nous nous attacherons, dans un premier temps, à faire un état des lieux théorique concernant plus particulièrement les réseaux mixtes de points de vente, la théorie de l'agence et les zones d'attraction passagère (première section). Cet état de l'art nous permettra de déceler un certain nombre de complications théoriques présageant alors d'une relative difficulté à valider empiriquement ces théories. C'est en cela qu'il nous sera ainsi nécessaire d'exploiter d'autres variables explicatives du choix statutaire que celles abordées par la théorie de l'agence. De ce fait, une étude ciblée sera menée, nous permettant de valider le construit intuitif émergent (deuxième section). Afin de redonner une force explicative à la théorie, nous réfléchirons dans une troisième partie, sur l'applicabilité de l'analyse dichotomique de la notion de fidélité. Ce découpage nous permettra alors de repérer les raisons amenant à une répétition de l'achat dans un point de vente établi dans les zones d'attraction passagère. Nous envisagerons cette répétition en intégrant le concept de fidélité, ce qui nous amènera à remettre ainsi en cause le principe d'un modèle de choix statutaire basé sur les caractéristiques des zones d'attraction commerciale. Nous concluons sur les apports de ce travail quant à l'intégration d'une nouvelle variable explicative et d'une exploitation de cette réflexion en termes d'outils d'aide à la décision des opérateurs de réseaux. Bien évidemment, l'exploitation de cette voie de recherche exigera un approfondissement de certains concepts et variables, ainsi qu'une validation sectorielle et géographique étendue.

1. Théorie des réseaux et réseaux mixtes, théorie de l'agence et zones d'attraction passagère.

La mixité succursale/franchise au sein des réseaux de points de vente concerne plus de la moitié du commerce réticulaire (Costil et Basi, 1998 ; Cliquet et Pénard, 2002). C'est donc un phénomène dont on se doit de tenir compte lorsque l'on cherche à appréhender le fonctionnement de ces réseaux de points de vente. L'intérêt de cette pluralité statutaire a été développé par Bradach (1998) au travers d'une étude de la restauration rapide au Etats-Unis. Il montre en effet que quatre grands défis doivent être relevés afin de manager au mieux un réseau de points de vente. Les analyses de Bradach (1998) en termes de défis managériaux sont applicables à des réseaux mixtes, si l'on désire faire face aux désordres cumulatifs exposés par Lagrange et Cliquet (2002) puisque leur mise en œuvre dans de ce type de réseaux permet un management efficace du réseau propre à sa pérennité, comme le démontrent Cliquet et Perrigot (2003) par la méthode DEA (*Data Envelopment Analysis*) pour le secteur de l'hôtellerie française. Les conclusions de Bradach concernent alors le management du développement du réseau par ajout de points de vente, l'uniformité et le respect de cette dernière, la réactivité locale des points de vente et l'adaptation globale du réseau à la pression concurrentielle. Le travail de Bradach ne propose cependant pas un modèle de choix entre les différents statuts de succursale ou de franchise. Cependant avec le succès rencontré par la pluralité statutaire, émergent un certain nombre de difficultés liées à la coexistence, au sein d'un même réseau, de franchises et de succursales (Cliquet et Pénard, 2002) et cela malgré les démonstrations de Bradach (1998) puis de Cliquet (2000) quant à la supériorité de la forme plurielle dans de nombreux domaines. Ainsi, face à cette problématique de conflit, il est intéressant de développer des modèles permettant d'optimiser cette pluralité et de choisir pour un point de vente la forme franchisée ou en succursale. En France, une telle étude a été menée par Cliquet et Pénard (2002) qui proposent un travail exploratoire qui « devra permettre de poser les bases d'un modèle de choix statutaire (franchise/succursalisme) concernant l'implantation locale d'un point de vente ». Par ailleurs, de nombreuses études économétriques aux Etats-Unis (pour une revue de littérature et une étude globale, se référer aux travaux de Lafontaine et Slade, 1998) ont tenté d'expliquer le recours à telle ou telle forme statutaire en se basant principalement sur la théorie de l'agence et mettant en évidence l'influence d'un certain nombre d'éléments tels que le risque contractuel perçu par les acteurs, la taille des points de vente, la difficulté du contrôle des points de vente par le franchiseur, et la non répétition des comportements des consommateurs. Si la plupart de ces études se recoupent relativement bien en ce qui concerne leurs résultats, et ce en exploitant différents types de variables explicatives, ceux relatifs au dernier élément (la non répétition des comportements de consommation, liée principalement à la localisation du point de vente dans une zone d'attraction passagère), sont plutôt contrastés et ne convergent pas sur les effets de ce phénomène de non répétition. Avant de nous intéresser plus largement à cette problématique, il nous apparaît opportun de définir plus précisément le fonctionnement des réseaux (mixtes) de franchise en adoptant un point de vue analytique lié à la théorie des réseaux, et ce sans oublier les concepts développés par la théorie de l'agence.

Si l'on regarde une des définitions proposée par le code de déontologie de la franchise, cette dernière peut être vue comme un « système de commercialisation de produit et/ou de services et/ou de technologies, basé sur une collaboration étroite et continue entre des entreprises juridiquement et financièrement distinctes, [...] dans lequel le franchiseur accorde à ses franchisés le droit, et impose l'obligation, d'exploiter une entreprise en conformité avec le

concept du franchiseur ». Il nous apparaît alors de prime abord que nous nous situons dans le même cadre conceptuel que celui des réseaux. En effet, nous avons affaire à un ensemble d'entreprises indépendantes collaborant de manière à réaliser un produit final qui présente des caractéristiques d'image de marque définies par un leader. Cette approche en termes de collaboration rejoint ainsi la définition que Desreumaux (1996) nous donne des réseaux. Ils seraient ainsi « une sorte de système de socio-entrepreneurship, c'est-à-dire une coalition d'individus ou de petites entités distinctes, travaillant ensemble à un but ou à un objet commun et qui, pour l'atteindre ou le réaliser, sont prêts à confier à l'un d'entre-eux un rôle de leader ou de catalyseur au service des intérêts du réseau ». Ainsi, si l'on se penche sur la manière dont un réseau de franchise peut être coordonné, il nous apparaît que l'ensemble des franchisés est prêt à confier à l'opérateur le soin d'établir les priorités managériales et marketing de manière à ce que tous puissent conjointement développer l'image de marque du réseau. De ce fait, cette image de marque résultera de la capacité des points de vente franchisés à respecter le concept établi par le franchiseur. Cependant, cette manière d'appréhender la franchise sous une forme de collaboration permettant de faire émerger une image de marque, résultant d'actions conjointes de la part des membres du réseau, met en évidence des comportements opportunistes tels que ceux mis en avant par les théories développées par Jensen et Meckling (1976). Ces derniers développent en effet dans leurs travaux l'idée selon laquelle tout acteur n'étant pas directement bénéficiaire du résultat de ses actions aura tendance à adopter des comportements déviants vis-à-vis des directives qu'il aurait dû suivre. Dans le cas précis de la franchise, si un franchisé bénéficie directement de ses propres actions en termes d'image de marque, il bénéficie également des actions des autres membres du réseau en ce qui concerne cette image de marque, et réciproquement. C'est précisément dans ce sens qu'il pourra finalement adopter un comportement de passager clandestin. En effet, en ce qui concerne la réputation du réseau et de la marque, il peut laisser les autres points de vente supporter les coûts de diffusion de cette bonne image de marque et dans le même temps profiter des retombées de leurs actions. D'après Nguyen et Pénard (2001), l'image de marque représente ici typiquement ce qu'ils appellent un bien collectif indivisible, c'est-à-dire un bien qui lorsqu'il est mis à la disposition d'un seul individu, est dans le même mouvement mis à la disposition de tous, sans que l'on puisse opérer une quelconque discrimination. Ainsi, la tentation pourra être forte pour un franchisé de ne pas participer au maintien de cette image de marque mais d'en récolter tout de même les fruits, et cela d'autant plus fortement que les autres franchisés collaborent, eux, au développement du concept du franchiseur en suivant les prescriptions de ce dernier. Ces comportements de cavalier solitaire sont alors à même de dénaturer le concept et d'altérer l'image de marque.

Se pose alors pour l'opérateur le problème de la mise en œuvre d'incitations particulières au respect et au développement de l'image de marque en ce qui concerne les franchisés. La première incitation sera tout naturellement mise en œuvre par le biais du marché et de la demande s'exprimant au point de vente franchisé. Nous estimerons donc, à la suite de Foss (1999) que le fait d'avoir à traiter avec des firmes indépendantes impliquées dans des relations commerciales de marché avec les consommateurs, contient finalement la solution au problème d'agence lié à l'indivisibilité du bien collectif que sont la réputation et l'image de marque. En effet, puisque souhaitant toujours en bénéficier dans le temps, la firme indépendante représentée par le franchisé devra maintenir ses efforts de coopération et de suivi des prescriptions du franchiseur en maintenant l'uniformité du concept dans le temps : *« building an external organization is a matter of building a reputation, developing mutual understanding between one's trade partners, and undertaking efforts in general. [...] Firms that expect many future dealings will have an incentive to undertake these accumulation efforts. The emergence of market-making firms solves the public good problem. And the effort*

of many interacting firms result over time and in a more or less unintended way in the structures known as 'networks' ». Il apparaîtrait dès lors que nous sommes en présence d'un bien indivisible issu de la coopération de plusieurs firmes constituant une organisation. Le fait même de se situer dans le cadre d'une relation commerciale de marché entre franchisé et consommateurs réalisant des achats répétés, permettrait de limiter l'apparition de comportements déviants tels que l'opportunisme. Cette relation de marché pourra alors se traduire dans les faits par la fréquentation répétée du point de vente par des consommateurs que l'on pourrait alors envisager de qualifier de fidèles.

Cependant, on constate que certaines zones sont marquées par une absence de répétition des comportements d'achat des consommateurs, et ce de manière structurelle c'est-à-dire que les caractéristiques intrinsèques de ces zones font que les consommateurs sont par exemple uniquement en transit dans ces zones, Cliquet (1997) parle alors d'une clientèle « flux » par opposition à des zones d'attraction polaire où la clientèle serait plutôt dite de « stock ». Il précise que « contrairement à l'attraction polaire qui est permanente, l'attraction passagère intéresse le cas de flux de clientèle passant près d'un point de vente et que celui-ci cherche à intercepter ». Ces zones peuvent être alors qualifiées de zones à risques, car elles sont constituées d'une clientèle en déplacement où les clients ne sont pas résidents. Ces zones sont, par exemple, situées le long des routes et autoroutes, dans les gares, aéroports, etc... Dans ces zones, les franchisés n'ont aucun intérêt à suivre les préceptes des franchiseurs puisque la répétition des visites de la clientèle n'est pas synonyme de réussite. Ce dernier point de vue a été largement relayé par la littérature (Caves et Murphy, 1976 ; Brickley et Dark, 1987 ; Norton, 1988 ; Brickley, Dark et Weisbach, 1991 ; Carney et Gedajlovic, 1991 ; Minkler, Park, 1994 ; Lafontaine, 1995 ; Lafontaine, Slade, 1998) : « *A franchisee has an incentive to shade product quality if the gains from such activities can be internalized and the cost externalized. The danger of free riding is greatest where repeat customers constitute a small proportion of unit sales [...]. Since salaried managers in company owned outlets have no incentive to shade quality, the AE prediction is that franchisers will own units which serve a large proportion of mobile, or non-repeat customers* » (Carney, Gedajlovic, 1991). Les résultats de ces études sont synthétisés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1 : Les effets de la non répétition sur la propension à franchiser un point de vente

Auteur	Année	Champ d'étude	Variable Mesurée	Influence constatée sur la propension à franchiser
Brickley & Dark	1987	Franchises sur tout secteur	Variable Muette Industries sans répétition de consommation	Négative
Brickley & Dark	1987	Points de vente sur 36 franchises différentes	Variable Muette Autoroute	Positive
Norton	1988	Restaurant et Motels	Variable Muette Tourisme et voyages des ménages	Positive
Brickley, Dark et Weisbach	1991	Données sectorielles sur les états	Variable Muette Industries sans répétition de consommation	Négative
Brickley, Dark et Weisbach	1991	Points de ventes de 36 chaînes	Variable Muette Industries sans répétition de consommation	Positive
Minkler	1994	Restaurants Taco Bell Californie du nord et ouest du Nevada	Variable Muette autoroute	Négative
Lafontaine	1995	Fast food à Pittsburgh a Détroit	Variable Muette autoroute	Positive

Source : traduit de Lafontaine et Slade (1998)

Ainsi, si certaines études empiriques montrent des résultats ambigus en ce qui concerne le choix d'un point de vente en succursale dans de telles zones (Lafontaine et Slade, 1994), ces dernières (1994) montrent tout de même que les efforts en termes de contrôle et de maintien de l'image, des franchiseurs doivent être d'autant plus importants que la proportion de consommateurs non répétitifs est grande. Un franchiseur serait ainsi plus enclin à préférer un point de vente administré en succursale dans les zones d'attraction passagère, et ce conformément aux développements de Carney et Gedajlovic (1991). En effet, la succursale ne pourra pas capturer la rente associée à un comportement déviant par rapport au concept puisque le niveau de rémunération ne dépend bien souvent pas des bénéfices réalisés dans le point de vente, et n'aura donc aucun intérêt particulier à adopter un comportement de passager clandestin dans une zone d'attraction passagère. D'autre part, du fait de sa dépendance hiérarchique de l'opérateur du réseau, la succursale n'aura aucune marge de manœuvre par rapport au concept devant être respecté, et ce, contrairement à un franchisé qui serait juridiquement et financièrement indépendant, alors capable de capturer la rente liée à un comportement opportuniste. Cependant, cette lecture classique d'une discrimination franchise/succursale due aux développements de la théorie de l'agence entraîne trois commentaires et interrogations :

☹ En effet, on suppose que dans de telles zones, les succursales seraient plus performantes alors que les franchisés sont, par nature, des entrepreneurs ayant des caractéristiques schumpétériennes propres à leur faire rencontrer le succès sur des marchés incertains, ce qui n'est pas le cas d'un manager salarié dont les incitations ne sont pas reliées à la performance mais à la soumission. En outre, on suppose que des comportements de *free riding* sont inévitables, et que les franchisés les mettent en œuvre. Ce qui renforce l'hypothèse que les gains attendus par de tels comportements déviationnistes sont supérieurs aux pertes engendrées par de tels comportements. Ces déviations sont en effet à l'origine, d'une part de la destruction des investissements réalisés dans la relation contractuelle avec le franchiseur et d'autre part par la perte d'actifs spécifiques constitués par le savoir faire acquis, les droits d'entrée initiaux, la perte du tissu relationnel lié au territoire, tant en termes d'offre (fournisseurs, concurrents) qu'en termes de demande (connaissance des comportements des consommateurs), etc. Ce dernier résultat semble peu conforme aux analyses de Bradach (1998) qui démontrent que les franchisés ont une forte incitation à ne pas dénaturer le concept du franchiseur dans le sens où ces entrepreneurs internalisent directement le coût de leur propre déviation, ce qui n'est vraisemblablement pas le cas en ce qui concerne les points de vente sucursalisés. Dans cet ordre d'idée, Lafontaine et Raynaud (2002) montrent que le contrat est auto-renforçant dans la mesure où les franchisés ont une rente post-contractuelle suffisamment importante pour ne pas dévier, en l'occurrence cette rente serait constituée des avantages inhérents à l'appartenance au réseau, comme par exemple, la captation quasi automatique d'une partie de la demande s'adressant au réseau du fait de l'image de marque développée. Les auteurs postulent également, et ce en conformité avec l'horizon fini des contrats et la théorie des jeux répétés d'Axelrod (1984), que l'anticipation de l'arrivée à terme du contrat doit également être prise en compte dans la rente générée par l'engagement contractuel de manière à fournir une incitation suffisante au renouvellement de la relation franchiseur/franchisés.

☹ De la même manière que certaines zones peuvent être d'attraction passagère, il nous apparaît que certaines industries sont structurellement caractérisées par des activités soumises à cette attraction passagère : il s'agit en effet des chaînes d'hôtellerie, de restauration rapide, etc. Supposer une prédominance des capacités explicatives de la théorie de l'agence en matière de choix entre succursale et franchise, liée aux comportements de passager clandestin,

risquerait de laisser sans explication, ni description la mise en réseaux (mixtes) franchisés de telles industries. Cette dernière idée semble d'ailleurs être conforme au point de vue de Bradach et Eccles (1989), puisque ces derniers affirment que le manque de succès attribué à la théorie pour expliquer les formes organisationnelles de type franchise vient essentiellement d'erreurs de conception conduisant à des affirmations telles que pour toute localisation, une forme organisationnelle est supérieure à une autre (franchise/succursale), et que, lorsqu'une firme a déterminé une localisation, elle choisit une structure de contrôle et nomme les managers/gérants du point de vente.

‡ On suppose également que les consommateurs ont initialement des comportements stochastiques et que leurs habitudes ne peuvent les conduire dans de telles zones d'attraction passagère. De ce fait, cela suppose que les actions des franchiseurs en termes de communication, de publicité, de maillage du territoire n'ont aucune influence sur les comportements des consommateurs et ne permettent pas d'assurer une certaine fidélisation. De la même manière, cela suppose que les consommateurs ne peuvent être influencés par des franchiseurs et par leurs franchisés, par rapport à une qualité de bien (au sens large). Mathewson et Winter (1985) montrent justement que les consommateurs perçoivent d'autant mieux la qualité qu'elle est de dimension nationale et donc uniforme, ce qui n'engendre pas de phénomènes d'agence. Cette perception amène les consommateurs à préférer fréquenter un point de vente apparaissant comme développant une marque nationale ou globale. Bradach (1998) démontre également dans l'industrie de la restauration rapide, qu'entre 65 et 90 % les consommateurs sont des visiteurs répétitifs. Ce dernier résultat laisse supposer des comportements plutôt ordonnés de la part des consommateurs, que ces derniers soient captifs ou non. D'après une analyse globale de la valeur explicative de la théorie de l'agence en matière d'incitation contractuelle au comportement des acteurs dans un réseau de franchise, Lafontaine et Slade (1998) démontrent que la théorie de l'agence a largement négligé le côté demande du marché. Seule Slade (1998) aurait réalisé une étude sur l'influence des caractéristiques de la demande sur les comportements post engagement contractuel, en tenant compte également du niveau de la concurrence. Elle démontre alors qu'une forte élasticité-prix croisée de la demande serait une incitation puissante pour les agents à suivre les termes contractuels. Ce dernier élément permettrait alors de nuancer les résultats (négatifs) de la théorie de l'agence en matière d'explication des comportements de passer clandestin dans des zones d'attraction passagère.

Il nous apparaît alors au travers de cette analyse de la théorie de l'agence que cette dernière ne parvient pas prendre en compte l'ensemble des variables explicatives, et particulièrement celle reliées à la demande, permettant d'expliquer le choix succursale/franchise dans des zones d'attraction passagère. Cela nous conduit donc à nous interroger plus profondément sur le rôle des consommateurs et tout particulièrement sur la possibilité de l'existence d'une fidélité de ces derniers dans des zones dites d'attraction passagère. Cette fidélité pourrait alors passer par une attitude particulière par rapport à la marque, ou bien au point de vente lui-même. En outre, il devient de plus en plus évident que certaines industries sont structurellement marquées par cette attraction passagère et de ce fait ont dû développer des procédures permettant de diminuer les conséquences commerciales liées à de telles zones en développant par exemple une certaine adaptation locale aux comportements de consommation.

2. Etude menée auprès des hôteliers d'une zone d'attraction passagère.

Afin de valider nos pressentis théoriques, il nous paraissait essentiel d'approfondir par une étude empirique ces réflexions. Nous avons sélectionné sur une ville de 100.000 habitants (Clermont-Ferrand) une zone qui s'apparentait à une zone d'attraction passagère. La zone sélectionnée, dénommée le Brézet, est située au nord-est de l'agglomération à proximité de deux axes autoroutiers majeurs (Clermont-Paris et Clermont-Lyon), et d'un aéroport. Cette zone se caractérise par une forte présence d'hôtels et de restaurants destinés visiblement à une clientèle de passage.

Dans un premier temps : Nous avons donc recensé les enseignes présentes en nous rendant sur la zone, puis les avons situées graphiquement sur une carte (voir annexe A1) ce qui nous a permis d'identifier les possibles frontières géographiques de cette zone. Nous avons ensuite constitué une grille et collecté les informations identitaires via internet (appartenance à un groupe, structure statutaire du groupe, adresse, téléphone, tarifs pratiqués, nom du responsable) relatives à chacun des points de vente.

En outre, une question était posée aux interviewés concernant cette frontière, de manière à valider les limites de cette zone que nous avons établies et ainsi d'éviter l'introduction d'un biais consistant à interviewer des structures qui ne seraient pas perçues par leurs responsables comme appartenant à une zone d'attraction passagère. Par opposition, le propre sentiment d'appartenance à l'une de ces zones de la part d'un responsable interrogé ne pouvait pas constituer en soi un biais puisque ce sentiment lui-même a pu nous aider à préciser les frontières, c'est en effet la représentation que se fait chacun des caractéristiques de la zone qui est déterminant.

Nous n'avons pas souhaité éliminer de notre investigation les deux hôtels Ibis ainsi que l'hôtel Campanile se situant pourtant à proximité d'un centre commercial. En effet compte tenu de leur localisation le long de l'axe routier Clermont-Paris, parallèle à l'axe autoroutier, il nous a semblé qu'ils pouvaient ne pas subir l'attraction polaire du centre commercial situé à proximité. Nous tiendrons, bien évidemment, compte de cet élément lors de nos conclusions.

Nous nous devons également de considérer la structure du réseau auquel appartiennent les points de vente étudiés, dans la mesure où la tendance statutaire de ce réseau ne peut qu'influencer la forme statutaire du point de vente que l'on observe. Ainsi, lorsque le point de vente observé appartient à un réseau dont la forme statutaire dominante est le succursalisme, la probabilité de trouver dans une zone d'attraction passagère la même forme sera bien évidemment forte. Cependant elle ne présagera en rien du choix d'une forme particulière selon la nature de la zone : attraction passagère ou attraction polaire.

Nous avons fait prévaloir, dans la réflexion théorique précédant cette étude, la nature supérieure des points de vente administrés en succursale, en matière de gestion des comportements opportunistes. Ainsi, constater la présence d'une domination des points de vente franchisés dans la zone étudiée, nous amènerait à nous poser la question de l'absence ou d'une limitation des comportements opportunistes, lesquels étaient pressentis comme pouvant être une justification possible d'un choix statutaire du point de vente.

Nous avons précédemment évoqué l'existence possible d'achats répétés, sur les zones d'attraction passagère. Il convient donc de voir si les points de vente étudiés ont constaté un tel phénomène et si, tel est le cas, dans quelles proportions dans la mesure où cette variable peut être une donnée à approfondir puisqu'elle peut potentiellement expliquer la réduction de l'opportunisme dans les comportements. A cet endroit, il conviendra également de nuancer

nos conclusions compte tenu du fait qu'il s'agit ici principalement d'un travail exploratoire et qu'aucune étude sectorielle n'a été menée, nous permettant de savoir s'il existe particulièrement dans le domaine de l'hôtellerie une fidélité des consommateurs.

Dans un deuxième temps : Nous avons opté pour une exploration ciblée, menée téléphoniquement, afin de valider les 4 données (appartenance à la zone d'attraction passagère, forme statutaire, achats répétés, et existence d'un programme de fidélisation) qui fondent notre réflexion et ainsi obtenir ces informations relatives à chacune des structures.

Après une brève présentation de l'objet de notre appel, ayant pour but l'obtention d'une adhésion à notre démarche et l'établissement d'un premier contact favorable, nous avons demandé si la zone dans laquelle se trouvait l'hôtel était une zone commerciale ou de passage. Nous avons également, posé la question de la forme statutaire du point de vente et avons voulu savoir si des achats répétés pouvaient être constatés. Enfin, nous avons questionné notre interlocuteur afin de savoir si ce dernier accepterait de répondre à un questionnaire plus précis.

A l'issue de ces deux étapes, nous avons obtenu les résultats suivants :

Tableau 2 : Résultats des entretiens téléphoniques

Enseigne	Appartenance à une zone d'attraction passagère	Forme statutaire du point de vente	Forme managériale du réseau (tiré de Cliquet, Perrigot, 2003)	Présence d'achats répétés	Existence d'un programme de fidélisation
B and B	Oui	Succursale	S	« environ 50% de la clientèle est fidèle »	Oui
Balladins	Oui	Franchise	F	« une très forte proportion...plus de 50 %. »	Non
Campanile	Oui	Franchise	M	« importante clientèle d'habitues... »	Oui
Comfort Inn	Oui	Franchise	F	« beaucoup de fidèles... »	Oui
Formule 1	Oui	Succursale	S	« oui, une 50aine de clients fidèles, par semaine »	Oui
Ibis 1	Oui	Franchise	M	« oui... »	Oui
Ibis 2	Oui	Franchise	M	« oui... »	Oui
Interhotel	Oui	Franchise	n.c.	« oui, surtout pour une clientèle d'affaires »	Oui
Novotel	Oui	Franchise	S	« oui bien sûr... »	Oui

(M = réseau Mixte, S = Réseau à tendance succursale, F = Réseau à tendance franchise)

Ces premiers résultats présentent un caractère surprenant, dans la mesure où la majorité des points de vente interrogés, présents sur la zone, sont franchisés, et de plus, bien qu'ayant le sentiment d'appartenir à une zone d'attraction passagère, ces professionnels de l'hôtellerie, ont constaté des achats répétés dans de fortes proportions (selon les points de vente de 10 à 60%). En effet, sur les 9 interrogés, 7 d'entre-eux ont, sans qu'ils ne leur soient donnés, utilisé des termes relatifs à la fidélité (« fidélité », « fidèles »). D'autre part, la proportion importante de points de vente franchisés dans la zone d'attraction passagère nous renforce dans l'idée que la théorie de l'agence semble échouer dans l'explication d'un choix statutaire lié aux caractéristiques la localisation. Ces résultats valident nos axes de réflexion.

3. Achats répétés et fidélité : vers une transposition de ces concepts aux points de vente situés dans des zones d'attraction passagère.

L'étude que nous avons réalisée sur une zone d'attraction passagère clermontoise, révèle l'existence de ce que nous appellerons dans un premier temps des achats répétés. Comme indiqué précédemment, l'existence d'achats répétitifs de la part du consommateur peut limiter le comportement de passager clandestin, et peut constituer ainsi une dimension explicative qu'il nous paraît importante d'explorer afin de mieux comprendre la présence de points de vente franchisés dans de telles zones. Nous commencerons alors par nous intéresser aux comportements des clients fréquentant ces zones, puis verrons comment expliquer l'existence d'achats répétés, avant de voir si le terme « fidélité » peut être retenu.

Dans ses toutes premières définitions, le marketing a été décrit comme « un processus social dans lequel des systèmes distributifs évoluent pour rencontrer des besoins sociaux » (Flambard-Ruau, 1997) et il peut se définir comme « *a social and managerial process by which individuals and groups obtain what they need and want through creating, offering, and exchanging products of value with others* » (Kotler, 1988). Pour Marion (1995) le marketing est le fait pour l'entreprise de créer des « choses » qui vont permettre de satisfaire le client compte tenu de ses besoins. Dans les zones d'attraction passagère « ces choses » sont essentiellement des services (nuitées et repas) destinées à répondre aux besoins des clients de passage. Or, les points de vente situés en zone d'attraction passagère, faisant l'objet de notre investigation, connaissent des achats répétés de la part de certains clients, ce qui peut sembler être en contradiction avec la nature même de la zone. Ces achats pourraient être la résultante de déplacements répétitifs, comme par exemple, des tournées de commerciaux, des déplacements de certains cadres au siège de leur société, ou encore des flux de vacanciers. Ces ré-achats réalisés par des clients auprès d'un même point de vente représentent une certaine sécurité en termes de volume d'affaires, dans la mesure où ils peuvent donner à l'entrepreneur, ce que nous pourrions appeler un confort psychologique en l'assurant qu'une partie du résultat est déjà acquise. Même si cette proportion de clients répétitifs n'était pas dominante, elle ne pourrait être négligée.

L'achat répété peut être simplement décrit comme le fait pour un client d'acheter le même bien plus d'une fois. Il se doit d'être distingué de la fidélité, dans la mesure où, visiblement, les déterminants de l'achat répété et ceux de la fidélité ne sont pas identiques, car comme le précise Crié (2002a) « les rapports entre ces deux concepts restent flous et mal définis ». De la même manière, le poids de chacun de ces déterminants dans la décision et le type d'achat est variable. Ainsi, dans un premier temps il nous faut réfléchir sur ces comportements en les analysant à partir de la notion d'achats répétés.

L'achat répété est révélateur d'un comportement non aléatoire, qui s'exprime dans une dimension temporelle, dans la mesure où il fait intervenir la notion de répétition dans le temps, il est en cela le résultat d'un apprentissage. En effet, le client à partir de son expérience de consommation se construit une représentation de l'offre de l'entreprise et progressivement, naît une image qu'il affinera au fur et à mesure de ses consommations. De plus, si l'on retient le cas d'une offre structurée en réseau, et celui d'une consommation répétée du client auprès des composantes de ce même réseau, il est fondé de penser que chaque composante du réseau (ici points de vente) va contribuer, de par une certaine homogénéité de son offre et donc de par une certaine standardisation du service offert, au renforcement de la lisibilité de la marque sur le marché. En effet, l'organisation en réseau est génératrice d'une certaine uniformité de l'offre (même s'il peut exister certaines adaptations locales) ce qui va faciliter l'apprentissage cognitif en évitant les dissonances, et contribuera à terme et de ce fait à la construction d'une

image claire. Ainsi, Hakanson, Havila et Pedersen dans leur article « *learning in networks* » paru en 1999 dans *Industrial Marketing Management*, montrent que la multiplication des contacts permet de multiplier également les occasions d'apprendre. Nous pouvons donc en déduire que la taille du réseau est un facteur pouvant influencer positivement l'apprentissage, et c'est en cela qu'elle peut accélérer et renforcer la construction d'une image. Dans cette ordre d'idée, Bradach (1998) précise que le management du développement d'un réseau de points de vente est tout particulièrement important (« [...] *growth is a central management facing chain* ») puisqu'il est à la base, lorsqu'il décroît, d'un cercle vicieux engendrant une baisse de l'uniformité et de la valeur de la marque. Ainsi, les stratégies de développement géographique des enseignes, si elles s'inscrivent dans une volonté d'action rapide en des termes de couverture territoriale, justifieraient le recours à la forme statutaire franchisée des points de vente, d'une part, permettant de bénéficier d'économies d'échelle en termes d'image (Lafontaine, 1992), et d'autre part, de mobiliser des ressources moindres en capitaux compte tenu de la problématique de la rareté des ressources financières (Oxenfeldt et Kelly, 1968 ; Dant et al., 1992 ; Michael, 2002). Ainsi, si l'on considère qu'il existe une typologie spécifique des clients fréquentant pour des raisons personnelles et professionnelles les zones d'attraction passagère, l'effet réseau évoqué ci-dessus s'appliquerait donc tout particulièrement.

A ce point de notre raisonnement, il convient de s'intéresser aux nombreux facteurs pouvant expliquer l'achat répété. En premier lieu, une offre insuffisante sur la zone, donc l'absence d'un vrai choix (Raj, 1985) provoquera par essence un achat répété, et ce, dans la mesure où l'achat des consommateurs sera canalisé vers les points de vente offrant le produit ou service. En outre, certains travaux ont montré qu'il existait une prime aux premiers arrivés (Kalyanaram et Urban, 1992 ; Hauser et Shugan, 1983 ; Rao et Bass, 1985). Cette prime peut avoir pour origine le choix d'un emplacement optimal, facilitant ainsi l'apprentissage et l'ancrage cognitif du client, dans le sens où ce dernier aura construit une représentation de la zone en l'associant à la référence d'origine, c'est-à-dire au premier point de vente installé. La représentation de la zone exige de la part du consommateur un effort psychologique qui peut être interprété comme une barrière à la remise en cause de cette représentation lors de l'arrivée d'un concurrent. Ainsi, les premiers arrivés bénéficieront d'un avantage proche d'une rente de situation, ce que démontre Barney (1997) : « *first movers can preempt valuable assets, gain technological leadership, create customer switching costs, or even shape customer preferences* ». La localisation (dans notre cas, la proximité de sorties autoroutières) quant à elle, provoque une réaction assez proche du réflexe pavlovien, en raison de la minimisation de l'effort cognitif, à laquelle elle est associée : cette localisation ne provoquera pas forcément un choix optimal mais plutôt un choix satisfaisant, compte tenu de l'usage fait du service. Il faut cependant ne pas perdre de vue que ces zones d'attraction passagère sont marquées par la présence d'une concurrence intratype généralement importante, et que les achats faits sur ces zones sont a priori peu impliquants (une nuit d'hôtel, un repas pour lequel la dimension hygiénique au sens d'Herzberg domine). Pour Amine (1988) les achats à faible implication sont source d'inertie dans le comportement, ce qui nous amène à considérer que le prix demeure une variable déterminante de l'achat, variable très liée au budget que les consommateurs ont décidé d'affecter à ce type de dépense. Ainsi, le positionnement prix de l'enseigne sera probablement la variable ayant, à la fois la pondération et l'incidence la plus forte sur la décision d'acheter.

Il est nécessaire, enfin, de se pencher sur l'évaluation de l'achat répété afin de vérifier que cette évaluation s'applique à l'objet de notre étude. A priori, l'évaluation de l'achat répété à partir des deux dimensions que sont la fréquence d'achat, et le taux de pénétration, reprises

par Crié (2002b) (Ehrenberg, 1988) ne s'applique pas en l'état aux zones d'attraction passagères. En effet, si nous reprenons la première dimension, la fréquence de l'achat, c'est-à-dire le nombre de fois où le client achète dans une période donnée, celle-ci est, dans notre cas, conditionnée par la fréquence de passage du client dans la zone. Chaque passage dans la zone a un but transactionnel car le client de passage ne transite a priori pas par cette zone dans un autre but que celui de réaliser un achat (nuit d'hôtel, repas), contrairement aux passages dans les zones commerciales dites polaires qui peuvent avoir d'autres finalités (comme la détente, par exemple). Si, pour la plupart des produits, on peut repérer une période minimum entre deux achats (quotidien pour le journal, hebdomadaire pour les produits alimentaires, mensuel pour la coupe de cheveux, annuel pour les vêtements...), il n'en va pas de même pour les achats qui nous intéressent (location d'une chambre), car la répétition de l'achat n'est pas conditionnée par les caractéristiques du produit ou du service, mais par des variables plus personnelles ou professionnelles, émergeant à un instant donné, donc situationnelles. Quant à la deuxième dimension, le taux de pénétration, représentée par la proportion d'individus qui achètent au moins une fois, celle-ci ne peut s'appliquer aux zones d'attraction passagère que sous certaines conditions, et ce, dans la mesure où ce taux est largement conditionné par les capacités d'accueil de chacune des structures. Ainsi, un client désireux de répéter son achat auprès d'un hôtel Ibis, par exemple, peut être contraint de le réaliser auprès d'un hôtel Formule 1, en raison de la non disponibilité de chambres dans le premier établissement. En effet, à la différence de ce que l'on constate dans des zones d'attraction polaires, le client peut ne pas pouvoir différer son achat. Dans le même ordre d'idée, un client qui a décidé d'un séjour touristique peut juger qu'il est opportun de reporter son séjour, s'il ne trouve pas de chambre disponible sur la zone qui l'intéresse. Il s'agit, dans la majorité des cas, d'un achat programmé.

Comme nous venons de le voir, la notion d'achat répété peut être appliquée aux zones d'attraction passagère, et ce, en prenant certaines précautions, mais qu'en est-il de la notion de fidélité généralement perçue comme assez proche ?

La plupart des auteurs s'accordent à dire que ce qui distingue l'achat répété de la fidélité est vu dans des éléments tels que l'engagement et l'attitude, éléments présents dans le cas d'une fidélité mais absents dans celui de la simple répétition d'une transaction (Laban, 1979 ; Newman et Werbel, 1973). La fidélité et la fidélisation sont des axes de recherches riches et révélateurs des préoccupations des entreprises à conserver un volant de clients assurant une certaine part de chiffre d'affaires. En effet, la fidélité peut se définir comme étant une valeur morale par excellence, relevant traditionnellement du domaine familial, et indispensable à la stabilité des relations d'affaires (Dewolf, 1999). Plus psychologiquement, pour Nédoncelle (1953) elle sous tend une structure temporelle (élément évoqué précédemment) et un espace de liberté. En cela, elle serait la résultante d'un choix délibéré et la matérialisation de la volonté du consommateur. Elle est également l'expression de la foi (*Fides* en latin), et donc de la confiance, mais elle renvoie aussi à une notion d'engagement puisque *Fidelis* en latin signifie « qui remplit ses engagements ». Si l'on reprend maintenant les deux dimensions de la fidélité traditionnellement évoquées, et admises par les chercheurs, que sont les dimensions comportementale et attitudinale, on peut rapprocher l'achat répété de la fidélité dans sa composante comportementale. Il convient de préciser cette optique avant de voir si la dimension attitudinale peut aussi être retenue. A l'origine, la fidélité avait été uniquement approchée par cette dimension comportementale, dans la mesure où, on ne l'estimait qu'à partir de la répétition de l'achat : « un client fidèle est donc un client qui fait de façon répétée et systématique le choix du même produit, marque ou point de vente de préférence à celui d'une ou plusieurs offres considérées comme substituables et provenant d'entreprises concurrentes » (Trinquecoste, 1996). Nous pouvons d'ailleurs considérer que c'est sur cette

dimension que les programmes de fidélisation classiques tentent d'agir par la mise en place d'outils tels que les cartes de fidélité, cumul de points. Leur objectif principal est de provoquer la répétition quasi mécanique de l'achat, et de générer un attachement au produit, au point de vente mais pas un engagement. Ainsi, la seule composante comportementale a rapidement montré ces limites à expliquer le concept même de fidélité, exigeant ainsi de prendre en considération une autre dimension qui serait celle attitudinale (comme le montre effectivement le terme « préférence » dans la citation précédente) et ce, afin de la distinguer d'un comportement plus lié à l'inertie, comme cela peut être le cas en ce qui concerne la dimension comportementale de la fidélité. L'achat répété pouvant être, comme nous venons de le préciser, le résultat d'une inertie, mais aussi, le révélateur d'un engagement personnel plus fort, la prise en compte de la dimension attitudinale de la fidélité permettrait d'enrichir cette deuxième notion d'engagement, en introduisant l'attachement émotionnel et psychologique (Kapferer et Laurent, 1983).

Dans la mesure où la confiance est une attitude qui se développe *ex post*, et en particulier se construit à la suite d'un premier achat, elle est aussi le résultat d'un processus d'apprentissage. Elle permet donc de réduire la durée des phases de recherche d'information (et d'une certaine manière, les coûts de transaction supportés par le consommateur) et, est une condition à la répétition de l'achat. Comme cela a été évoqué précédemment la construction d'une représentation exige du temps, des efforts psychologiques, et une assimilation de données qui sont des éléments que l'on peut légitimement assimiler à un coût. Ainsi, si les efforts pour affiner la représentation, voire s'en reconstruire une nouvelle à la suite de l'apparition de données complémentaires (liées par exemple à l'arrivée d'un nouvel offreur sur le marché) se révélait être trop lourds en temps et en coûts, cela viendraient renforcer l'inopportunité pour le consommateur de changer de point de vente (Bowen et Shoemaker, 1998, repris par Baloglu, 2002).

Pour certains autres auteurs « La fidélité véritable exige une implication minimale du consommateur dans l'achat », car elle « se développe par renforcement de l'engagement mutuel » (Moulins, 1998). Dans le cadre des zones d'attraction passagère, l'achat répété peut être, de cette manière, perçu comme une fidélité comportementale (donc finalement comme une certaine inertie). Cependant cette fidélité comportementale ne peut exister sans la présence d'une certaine attitude favorable, ce qui signifierait que la fidélité comportementale (assimilable à un achat répété) ne peut être dissociée de celle dite attitudinale, à un certain degré. Afin de mieux comprendre l'impact de ces deux dimensions sur les décisions d'achat nous pouvons transposer la typologie de Knox (1997) aux consommateurs fréquentant les zones d'attraction passagère. Dans son « diamant de la fidélité », il distingue ainsi quatre grands groupes de consommateurs :

- « Les fidèles » (« *loyals* ») dont la fidélité est essentiellement comportementale, représentent un potentiel de rentabilité important. Ils cherchent, par ailleurs, à être impliqués dans la relation,
- « Les habituels » (« *habituals* ») pour lesquels l'achat est conditionné plus par la présence du produit que par l'affinité ; cette présence leur permet de développer une routine,
- « Les chercheurs de variété » (« *variety seekers* ») dont la caractéristique principale est leur importante activité dans la recherche de services et de marques,

- « Les zappeurs » (« *switchers* ») dont le comportement est largement guidé par la recherche d'opportunités et en particulier par des prix avantageux.

Les consommateurs fréquentant les zones d'attraction passagère présentent a priori les caractéristiques des « zappeurs » et des « habituels », mais si sur ladite zone la concurrence se joue faiblement sur les prix, comme cela est le cas sur le secteur étudié, les caractéristiques des « zappeurs » (« *switchers* ») auront tendance à disparaître au profit de celles des « habituels » (« *habituals* »). En effet, ces consommateurs ré-achèteront à la condition que le service fourni remplisse les critères de qualité minimale attendue pour ce type de service, ce qui peut permettre le développement d'une attitude favorable, dans la mesure où le service fourni est conforme à celui attendu et promis. C'est ainsi que se développera la confiance nécessaire à l'émergence d'une attitude favorable envers le point de vente et l'opérateur du réseau.

Nous pouvons nous demander si la limitation des comportements opportunistes, ne s'expliquerait pas aussi par le marketing dans ses évolutions récentes, qui intègrent une dimension relationnelle plus forte. Ainsi, « les différences entre les produits et services s'estompant, les consommateurs se décideraient plutôt en fonction de l'image qu'ils se sont construite des objets proposés » (Pontier, 1997). L'image est alors forcément une dimension à intégrer, et ce dans la mesure où sur une zone d'attraction passagère, le consommateur ne dispose que de peu de repères pour orienter son achat. La présence de grandes enseignes de notoriété nationale et l'absence d'hôteliers indépendants, c'est-à-dire non rattaché à un réseau, renforcerait cette idée. De plus, si tant est que l'image soit une donnée polysémique, dans les dimensions qu'elle recouvre, l'expérience relationnelle en est une de première importance puisqu'elle est une dimension indissociable et inhérente à l'offre de service (Lovelock et Lapert, 2000). Ainsi, les expériences de consommation de services vécues auprès de points de vente d'une grande enseigne nationale sont, a priori et dans un premier temps, agrégées par le consommateur afin d'amorcer un construit perceptuel. Finalement l'échange et l'achat ne seraient que les résultats d'une relation entre les différents intervenants, la dimension affective étant le complément indispensable voire désormais le fondement du processus cognitif, et dès lors, on ne pourrait en faire l'économie (Filser, 1994). Ainsi la constatation d'achats répétés lors de notre étude, auxquels ont été rattachés par les interviewés les termes de « fidèles » et de « fidélité », tendrait à montrer que la seule dimension comportementale est insuffisante à expliquer la situation constatée (à savoir la répétition), et renvoie à la nécessité d'intégrer la relation comme élément constitutif d'une fidélité attitudinale. L'image serait donc le construit de cette attitude qualifiable de « relation » et serait alors le déterminant, voire l'objet même de l'échange. Toute attitude débouchant sur une détérioration de la relation, au travers de comportements de type opportuniste altérant l'image de marque, reviendrait alors, de fait, à anéantir les occasions de profit des franchisés.

4. Une approche relationnelle combinée du choix de la forme statutaire.

Nous avons donc pu constater au travers de cette étude qu'il pouvait exister une fidélité des consommateurs dans ce qu'il était convenu d'appeler des zones d'attraction passagère. Cette constatation nous amène à formuler plusieurs remarques. En premier lieu, puisqu'il peut exister une répétition de l'achat, la localisation dans de telles zones ne permet alors pas de réaliser un choix de forme statutaire de manière aussi marquée que la théorie de l'agence pouvait le prédire. Il est alors possible de choisir l'une ou l'autre des formes (succursale ou franchise) sans avoir à redouter plus particulièrement des comportements opportunistes de la part des franchisés. Cette dernière réflexion nous amène à reconsidérer la définition même des zones d'attraction passagère : peuvent-elles toujours être qualifiées comme telles s'il est possible, finalement, d'y constater une répétition de visite de consommateurs habituels ? La qualification même de « passagère » laisserait supposer que l'on avait affaire à un flux et non pas à un stock. Or, comme nous l'avons montré, il peut exister une fidélisation des clients, constituant alors par là-même une forme de stock (l'existence de ce stock vient par ailleurs renforcer l'absence de réelles procédures de choix en termes statutaire). Il devient nécessaire de s'interroger sur la définition même de ces zones délimitées par des infrastructures routières importantes laissant supposer de nombreux déplacements, mais présentant tout de même un stock de clients fidèles. L'une des manières d'appréhender ce flux de clients répétitifs serait peut être de considérer la fréquence des répétitions : en deçà d'une certaine fréquence, il pourrait être de nouveau acceptable de considérer des flux et non pas des stocks de clients, ce qui permettrait à nouveau de qualifier la zone par une attraction passagère, dans l'acceptation première de la notion.

L'étude ciblée menée sur cette zone d'attraction passagère auprès des hôtels a révélé également un comportement d'achat répété de la part de la clientèle. Les hôtels sujets de notre étude, cherchent à capter une partie du flux important d'individus fréquentant les 3 autoroutes (A71, A72, A75) situées à proximité. Les responsables de ces hôtels se considèrent clairement comme appartenant à une zone où les clients sont de passage, et tous remarquent des achats répétés de la part de leurs clients, dans des proportions non négligeables. Il nous resterait alors à déterminer si ces proportions sont le fait du choix particulier du secteur, ou non.

En outre, la zone étudiée présente une caractéristique que nous n'avons pas réellement utilisée en ce qui concerne la qualification de l'attraction. En effet, la concentration dans le secteur de 9 hôtels ne suffit-elle pas à créer une forme de polarité ? Cette concentration pourrait suffire à attirer les consommateurs désireux de consommer le service présent dans la zone : ce ne serait plus l'un des points de vente qui attirerait les consommateurs mais finalement la zone elle-même. En effet, la pluralité de l'offre est rassurante pour le client. Elle est en premier lieu synonyme de sécurité dans la mesure où elle permet de rationaliser ce qui peut être assimilé à des coûts de transaction, le déficit de places dans un hôtel de la catégorie envisagée sera compensé par un achat dans un hôtel d'une autre catégorie. En second lieu la pluralité de l'offre sur une même zone est probablement assimilée à une saine concurrence. Il existe donc une attraction liée à un effet masse même pour des clients de passage. La validation de cette variable exigera cependant un questionnement des principaux intéressés : les clients.

Il serait à ce titre intéressant d'approfondir cet axe de réflexion dans le cadre d'une recherche complémentaire en s'intéressant aux clients d'hôtels pour lesquels l'effet masse ne joue pas, du fait de l'existence d'une offre unique sur une zone de passage, dans laquelle l'attraction commerciale ne peut pas non plus jouer. Des hôtels nouvellement implantés et situés respectivement à environ 40 kilomètres et 60 kilomètres au sud de la zone étudiée présentent de telles caractéristiques, mais leur récence ne permet pas encore d'avoir assez de recul pour

pouvoir constater l'existence d'achats répétés. Ces dernières remarques nous amènent ainsi à dégager une typologie des zones d'attraction passagère, à partir d'une approche matricielle combinant l'étendue de l'offre (pluralité ou unicité de l'offre) et la fidélité du consommateur, pour le secteur observé :

Tableau 3 : Schématisation de l'approche relationnelle combinée du choix de la forme statutaire

Attitude des clients Structure de l'offre	Fidélité	Non fidélité
Pluralité de l'offre (effet masse)	Fidélité <i>attitudinale</i> et <i>comportementale</i> à l'enseigne et au point de vente → Forme statutaire : <i>franchise</i> ou <i>succursale</i>	→ <i>Succursale</i>
Unicité de l'offre	Fidélité <i>comportementale</i> et fidélité <i>attitudinale</i> possible → Forme statutaire : <i>franchise</i> ou <i>succursale</i>	→ <i>Succursale</i>

Cette approche matricielle peut être qualifiée de « relationnelle combinée » dans la mesure où l'on peut identifier deux grands types de relations des acteurs aux points de vente. Le client entretient avec l'enseigne des relations suivies (fidélité) ou non suivies (non fidélité). Nous précisons qu'il serait nécessaire de définir ce que peut être un achat répété, donc une relation suivie (fréquence, intensité). Le point de vente entretient avec les autres acteurs de la zone des relations concurrentielles dans le cadre d'une zone caractérisée par une pluralité de l'offre. Dans le cadre d'une zone à offre unique, il est évident qu'il n'existe aucune relation entre offreurs. A partir de là, nous pouvons identifier quatre situations :

- A) une clientèle fidèle dans une zone où l'effet masse joue, ne présagera pas d'une forme statutaire particulière : succursales ou franchises sont possibles. Le cas étudié ici s'apparente à celui-ci. Nous noterons que le statut de succursale des hôtels Formule 1 et B&B reste cohérent avec cette approche relationnelle combinée puisque nous avons mentionné que la tendance statutaire du réseau pouvait être un déterminant fort du choix statutaire du point de vente lui-même.
- B) L'effet de masse est toujours présent, en revanche le client est non fidèle. Le choix statutaire sera visiblement celui de la succursale dans la mesure où l'on ne peut garantir au point de vente l'attachement d'une clientèle, variable nécessaire au choix d'une structure franchisée, ce qui est conforme à la théorie.
- C) Dans cette troisième situation, l'effet masse ne joue plus, on pourrait parler de monopole géographique pour le point de vente. La fidélité comportementale paraît évidente et celle attitudinale envisageable, si l'offreur crée une qualité de service digne de retenir le client. A la fois succursale et franchise sont envisageable compte tenu de la possible fidélisation des clients.

D) Cette dernière situation est celle d'une clientèle non fidèle à un point de vente en situation de monopole sur la zone. Dans ce cas, la succursale s'impose d'elle-même.

Par ailleurs, le statut des hôtels Balladins et Comfort Inn ne peut être considéré comme un résultat concluant compte tenu de la tendance statutaire du réseau, ce que nous avons mentionné par ailleurs.

De manière plus approfondie, il nous reste, afin de valider les résultats de cette étude exploratoire, à réaliser une vérification empirique étendue, à la fois sur les points de ventes, sur les industries à considérer et sur les zones géographiques. De cette manière, nous pourrions observer si nos résultats ne sont pas dus au caractère particulier du secteur hôtelier, qui par nature s'adresse à une clientèle de passage. Nous pourrions également, au travers d'études plus poussées, examiner si l'effet de masse peut, réellement, être un déterminant de la forme statutaire. La proposition d'une approche relationnelle combinée (clients / points de vente, points de vente / points de vente) nous permet également de dégager des axes de recherches futures. Il paraît ainsi nécessaire, dans un premier temps, de recenser et d'approfondir les facteurs explicatifs du comportement des clients relativement au point de vente et à l'enseigne et en particulier d'étudier l'impact des programmes de fidélisation. Dans un deuxième temps, il nous semble souhaitable d'étudier et de comprendre la perception de la zone et de l'éventuelle concurrence qui y a lieu, et ce grâce à une étude auprès des offreurs.

Conclusion

Les recherches et travaux évoqués dans la première partie montrent la difficulté de la réflexion théorique à faire émerger un consensus concernant la détermination d'une forme statutaire particulièrement adéquate aux caractéristiques des zones d'attraction passagère. Ces zones peuvent a priori être marquées par une attraction déterministe dans la mesure où elles correspondent à une offre de services très ciblée (hôtels, restaurants), destinée à satisfaire les attentes des clients de passage. De ce fait il est estimé que les managers des points de vente franchisés, implantés sur ces lieux peuvent, dans leur approche du consommateur, être tentés par des comportements opportunistes justifiant alors le choix du succursalisme. Le consommateur étant de passage rien ne justifie, a priori, une implication coûteuse en termes de véritables investissements personnels de la part des managers des points de vente franchisés.

Dans un aller et retour entre des points de vues théoriques et les pratiques issues du terrain, nous avons pu constater au sein de ce qu'il est possible d'appeler théoriquement une zone d'attraction passagère, que les hôtels en place l'étaient, pour la grande majorité d'entre-eux, sous la forme statutaire de la franchise.

Cette incohérence entre les pratiques managériales et les prédictions théoriques nous a poussé à trouver des éléments explicatifs permettant de rebâtir une forme de cohérence théorique au travers de la prise en compte de la notion de fidélité. De ce dernier point de vue, il nous est paru nécessaire de procéder à une discrimination entre les deux dimensions possibles de la fidélité. En effet, la répétition des comportements d'achat dans la zone étudiée, nous semble pouvoir s'expliquer de deux manières possibles, la répétition devenant alors la conjonction de ces deux éléments. Il semblerait que nous ayons affaire à une fidélité comportementale due largement à leur simple présence sur la zone. La répétition dans la zone d'attraction passagère peut être expliquée à partir de l'effet d'attraction des consommateurs pour des points de vente

appartenant à un réseau dont ils auraient pu éventuellement faire l'expérience dans un autre endroit. Dans la mesure où cette fois-là, la prestation a été à la hauteur de leurs attentes, ils se seraient créé une expérience positive, qui contribue à la construction d'une certaine représentation de l'image du réseau. Il existerait donc aux yeux des consommateurs un certain coût au changement, et lorsqu'ils arrivent dans la zone étudiée, ils préféreraient alors fréquenter le point de vente correspondant à l'image qu'ils s'étaient créée. Nous pouvons estimer que cette fidélité comportementale est corrélée positivement avec la densité d'implantation de l'enseigne sur le territoire : cette densité augmentera d'autant la probabilité pour un consommateur de la fréquenter et d'en retirer une expérience qui pourra être, selon les cas, positive.

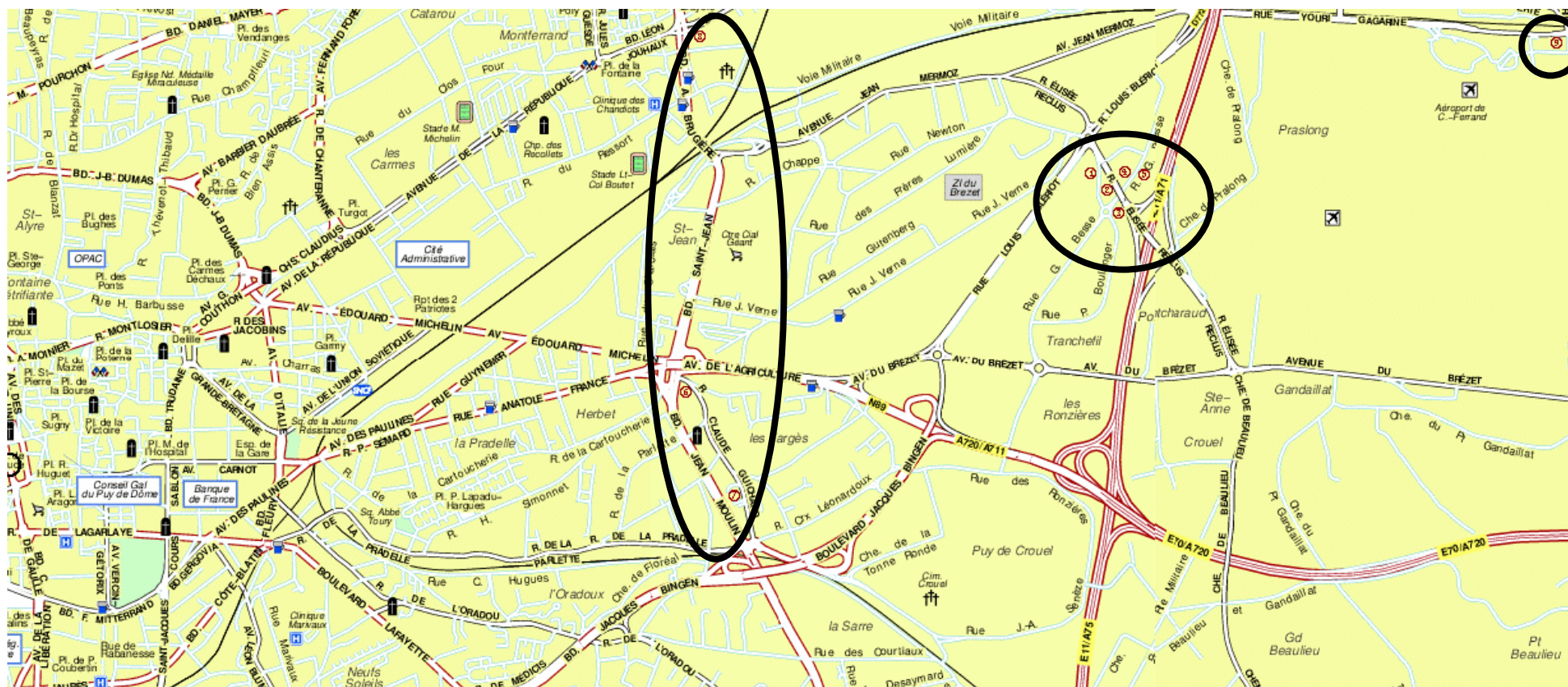
La deuxième composante de la fidélité à laquelle nous avons affaire est la fidélité attitudinale. Cette dernière sera, elle, plus rattachée à la fréquentation du point de vente qu'à celle du réseau. Ainsi, dans la mesure où le point de vente aura su transformer positivement l'expérience que le consommateur avait par rapport au réseau, il s'assurera d'une attitude positive du consommateur en ce qui le concerne. En d'autres termes, il s'agit pour l'hôtel que l'on considère de respecter l'uniformité du concept d'une part, mais également et certainement aussi de se conformer aux attentes particulières du consommateur. Ainsi, ce dernier développera un certain nombre de barrières psychologiques favorisant l'inertie. Lorsqu'il sera à nouveau en transit dans la zone, il se tournera vers le même point de vente.

La réflexion menée amène ainsi à conclure que le concept même de zone d'attraction passagère n'exclut pas la notion de fidélité, alors que le lien entre ces deux concepts pouvait a priori paraître paradoxal. Cette dernière constatation nous a alors amené à proposer une typologie des zones dites d'attraction passagère en fonction du comportement spatial du consommateur (fidélité ou non) et de la pluralité de l'offre. Cette approche matricielle nous permet alors de formuler des possibilités de choix statutaires compte tenu de la localisation des points de vente.

Il ressort ainsi de cette dernière approche que l'implantation d'un point de vente franchisé demeure une possibilité à ne pas négliger.

ANNEXE A1 : Carte de localisation des hôtels

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| 1 – Hôtel Balladins | 43, rue Pierre Boulanger |
| 2 – Hôtel Formule 1 | Rue Pierre Boulanger |
| 3 – Hôtel Primevert / Comfort Inn | 30 rue George Besse |
| 4 – Hôtel B&B | 33 rue George Besse |
| 5 – Hôtel Novotel | 32 rue George Besse |
| 6 – Hotel IBIS | 1 Bd Jean Moulin |
| 7 – Hotel Campanile | 50 rue Claude Guichard |
| 8 – Hotel IBIS | Bd Ambroise Brugière |
| 9 – Hotel Interhotel | Aéroport |



Références bibliographiques

- Axelrod R. (1984), *The evolution of cooperation*, Basic Books, New York
- Baloglu S., (2002), Dimensions of loyalty Cornell hotel and restaurant, *Administration Quaterly*, pp. 47-59.
- Barney, J.B., (1997), *Gaining and Sustaining Competitive advantage*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Bon J., Tissier-Desbordes E., (2000), Fidéliser les clients ? Oui mais..., *Revue Française de Gestion*, pp. 52-60.
- Bowen J., Schoemaker S., (1998), The antecedents and consequences of customer loyalty, *Cornell Hotel Restaurant and Administration Quaterly*, pp. 12-25.
- Bradach J.L., Eccles R.G. (1989) Price, Authority and Trust: From Ideal Types to Plural Forms, *Annual Review of Sociology*, 15, pp. 97-118
- Bradach J.L., (1998), *Franchise Organisation*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Brickley J.A., Dark F.H., (1987), The choice of organizational form : the case of franchising, *Journal of Financial Economics*, 18, pp. 401-420.
- Brickley J.A., Dark F.H., Weisbach M.S., (1991), An Agency Perspective on Franchising, *Financial Management*, Volume 20, N°1, pp. 27-35
- Bronson J.W., Faircloth J.B., Chacko J.M., (1999), Toward a Strategic Model of the Franchise Form of Business Organisation, *Sailing the Entrepreneurial Wave into the 21st Century, USABE, 14th Annual National Conference*, San Diego, California.
- Brown S., (2001), *CRM la gestion de la relation client*, Editions Village Mondial.
- Carney, Gedajlovic, (1991), Vertical integration in Franchise Systems : agency theory and resource explanation, *Strategic Management Journal*, vol 12,8, pp. 607-629.
- Cliquet G. (1997) L'attraction commerciale : fondement de la localisation différentielle, *Revue Belge de Géographie*, 121, pp. 57-70.
- Cliquet G. (2000) 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., Pénard T., (2002), Optimisation de la pluralité statutaire des réseaux de franchise : Proposition d'un modèle d'aide à la décision, CREREG UMR CNRS 6585, Rapp. ort destiné à la Fédération Française de la Franchise, 94 pages.
- Cliquet G., Perrigot R., (2003), The efficiency of French Franchised Hotel Chains: A DEA App. lication, *Proceeding of the 17th Annual Conference of International Society Of Franchising Conference*, Orlando, February pp. 8-10.
- Code de déontologie européen de la franchise applicable en France, Article IV-60, Lamy droit économique : concurrence – Distribution – Consommation, Juin 92, annexes, note 3.
- Costil O., Basi O., (1998), la franchise est-elle dépassée ?, *LSA*, n°1577, 26 mars.
- Crié D., (2002a), *La relation client. Fidélité, Fidélisation, Produits fidélisants*, FNEGE Vuibert.
- Crié D., (2002b), Rentabilité des programmes de fidélisation avec cartes dans la grande distribution, *Revue Française du Marketing*, n°188, pp. 23-42.
- Dant, R.P., Kaufmann, P.J., Paswan, A.K., (1992), Ownership redirection in franchised channels, *Journal of Public Policy Mark*, 11 (1), pp. 33-44.
- Desreumaux A., (1996), Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, N°107, Janvier-février, pp. 86-108.
- Dewolf H., (1999), *La fidélisation de la clientèle : stratégies juridiques et commerciales des entreprises*, Presses universitaires de la faculté de droit, université d'Auvergne.
- Ehrenberg A.S.C., (1988), *Repeat buying, facts, theory, and app. lications*, Griffin C. et co., Ltd, London Oxford University Press, New York.
- Filser M., (1994), *Le comportement du consommateur*, Dalloz, Paris, 426 pages.
- Flambard-Ruad S., (1997), Les évolutions du concept de marketing, *Décisions Marketing*, N°11, pp. 7-20.
- Foss N.J., (1999), Networks, capabilities and competitive advantage, *Scandinavian Journal of Management*, 15(3).
- Hånkanson H., Havila V., Pedersen A.C., (1999), Learning in networks, *Industrial Marketing Management*, vol. 28, pp. 443-452.
- Hauser J.R., Shugan S.M., (1983), Defensive marketing strategies, *Marketing Science*, vol. 2, pp. 319-360.
- Jensen M.C., Meckling W.H., (1976), Theory of the firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership structure, *Journal of Financial Economics*, Vol.3, n°4, pp. 305-360.

- Kalyanaram G., Urban Glen L., (1992), Dynamic effects of the order of entry on market share, trail penetration and repeat purchases for frequently purchased consumer goods, *Marketing Science*, vol.11, n°3, pp. 235-250.
- Knox S., (1998), Loyalty-based segmentation and the customer development process, *European Management Journal*, vol. 16, n°6, pp. 729-737.
- Kotler P., (1991), *Marketing management, analysis, planning, implementation, and control*, Prentice Hall.
- Lafontaine F., (1992), Agency Theory and Franchising: some Empirical Results, *Rand Journal of Economics*, nb 23, Vol. 2, pp. 263-283.
- Lafontaine F., (1995), Pricing decision in franchised chains : a look at the fast food Industry, NBER Working Paper n°5247.
- Lafontaine F., Raynaud E., (2002), The Role of Residual Claims and Self-Enforcement in Franchise Contracting, NBER Working Paper.
- Lafontaine F., Slade M.E., (1998), Incentive contracting and the franchise decision, NBER Working Paper n°6544.
- Lagrange S., Cliquet G., (2002), Technologies de l'Information, coordination des organisations franchisées et limitations des performances managériales : vers une taille optimale des réseaux de franchise ?, *Actes du 5^{ème} colloque E. Thil, La Rochelle*.
- Leforestier B., (1996), Le marketing relationnel des distributeurs, *Décisions Marketing*, n°7, pp. 47-52.
- Lehu J.M., (2000), *La fidélisation client*, Editions d'Organisation.
- Lovelock C., Lapert D., (2000), *Marketing des services*, Publi-Union.
- Marion G., (2001), *Le marketing relationnel existe t-il ?*, *Décisions Marketing*, n°22.
- Mathewson G.F., Winter R.A., (1985), The Economics of Franchise Contracts, *Journal of Law and Economics*, Vol. 28, 3, October, pp. 503-526.
- Michael S.C., (2002), First Mover Advantage through Franchising, *Journal of Business Venturing*
- Minkler A., Park T.A., (1994), Asset Specificity and Vertical Integration, *Review of Industrial Organization*, 9, pp. 409-423.
- Moullins J.L., (1998), Etat de fidélité : éléments de réflexion pour une nouvelle approche de l'échange, *Décisions Marketing*, n°13, pp. 67-73.
- Nguyen G.D., Pénard T., (2001), Economie de l'internet et coopération en réseau, Working Paper, Granitic, CREREG UMR CNRS 6585.
- Norton S.W., (1988), Franchising, brand name capital, and the entrepreneurial capacity problem, *Strategic Management Journal*, 9, pp. 105-114.
- Oxenfeld A.R., Kelly A.O., (1968-69), Will Successful Franchise System Eventually Become Wholly-Owned Chain ?, *Journal of Retailing*, 44, pp. 69-83.
- Perrigot R. (2002). La pluralité des formes statutaires au sein d'un réseau de points de vente : une application à la survie des chaînes de pizzas en France entre 1987 et 2001. *Sciences de Gestion et Pratiques Managériales*, V. Giard Ed., Economica.
- Perrigot R., (2003), Mixité et survie : une étude des réseaux de franchise présents en France entre 1982 et 2001, *Actes du 19^{ème} Congrès International de l'Association Française de Marketing*, Gammarth, Tunisie, 9 et 10 mai.
- Pontier S., (1997), Marketing relationnel-marketing transactionnel : les choix du téléachat en France, *Revue Française du Marketing*, n° 165, pp. 53-64.
- Raj S.P., (1985), Striking a balance between brand 'popularity' and brand loyalty, *Journal of Marketing*, vol. 49, pp. 53-59.
- Rao R., Bass F. M., (1985), Competition, strategy and price dynamics : a theoretical and empirical investigation, *Journal of Marketing Research*, 22, 3, pp. 283-296.
- Rojot J. Bergmann A., (1992), *Comportement et organisation*, Vuibert gestion.
- Shane S., (1998), Explaining the Distribution of Franchised And Company-owned Outlets in Franchise Systems, *Journal of Management*, 24,6, pp. 717-739.
- Slade M.E., (1998), Beer and the Tie: Did Disvestiture of Brewer-Owned Public Houses Lead to Higher Beer Prices?, *Economic Journal*, 108, pp. 1-38
- Trinquencoste J.F., (1996), Fidéliser le consommateur : un objectif prioritaire, *Décisions Marketing* , n°7, pp. 17-30.
- Williamson O.E., (1985), *The economic Institutions of Capitalism*, New York, NY, The Free Press