

**U** - PANTHÉON - SORBONNE - **1**  
**UNIVERSITÉ PARIS 1**

---

LA NATURE DE LA RELATION DE FRANCHISEUR-FRANCHISÉ.  
EVOLUTION, PERSPECTIVES ET INCIDENCES STRATÉGIQUES,  
ÉCONOMIQUES ET JURIDIQUES

---

*Recherche commanditée par la Fédération Française de le Franchise  
et dirigée par*

DÉLILA ALLAM ET PHILIPPE LE GALL  
MAÎTRES DE CONFÉRENCES  
UNIVERSITÉ PARIS I PANTHÉON-SORBONNE

Juillet 1999

*Chercheurs associés à l'étude*

Délila ALLAM, Maître de Conférences à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne  
(département de Science Economique)

Maud ASSELAIN, Maître de Conférences à l'Université de Bordeaux (département  
de Droit)

Philippe LE GALL, Maître de Conférences à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne  
(département de Science Economique)

## *Remerciements*

Nous tenons tout d'abord à remercier Chantal ZIMMER, déléguée général de la Fédération Française de la Franchise, et Claude NEGRE, Directeur du Comité Scientifique de la Fédération Française de la Franchise, pour la confiance qu'ils nous ont accordée en retenant notre projet d'étude et pour avoir ainsi permis de mettre en place ce partenariat.

Cette étude a bénéficié de séances de travail avec Francine LAFONTAINE (Professeur à l'Université de Michigan), notamment lors de son invitation à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne au cours du printemps 1999. Nous souhaitons la remercier pour ses suggestions judicieuses, son regard critique, ses conseils, sa disponibilité et ses encouragements lors des différentes étapes de cette étude.

L'aide de Christian BESSY, Isabelle BLOT, Nicolas CHAUVET, Régis CŒURDEROY, Frédéric EDEL, Franck JOVANOVIC et Emmanuel REYNAUD a été très précieuse tout au long de ce travail. Nous les remercions chaleureusement.

Enfin, nous remercions Annie SCHALLER, Bibliothécaire du centre de documentation de l'I.U.P de Colmar, pour sa disponibilité et pour avoir facilité notre recherche documentaire.

---

## TABLE DES MATIERES

---

CHAPITRE INTRODUCTIF. LES FONDEMENTS THEORIQUES ET METHODOLOGIQUES	1
SECTION 1. L'approche néo-institutionnelle et la relation de franchise : les fondements théoriques de la recherche	1
1.1. Les fondements de l'approche néo-institutionnelle	2
1.2. Le cadre de l'approche néo-institutionnelle	4
1.3. Le choix des « structures de gouvernance »	8
1.4. Une démarche comparative et micro-analytique	12
SECTION 2. La nature de la relation de franchise : problématique et fondements méthodologiques de la recherche	14
2.1. La problématique de la recherche	14
2.2. Le protocole d'enquête	16
2.3. La caractérisation de l'échantillon et les biais d'échantillonnage	20
2.4. Les orientations méthodologiques de la recherche empirique	24
CHAPITRE 1. L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL DE LA RELATION DE FRANCHISE	27
SECTION 1. La nature réglementaire des paramètres institutionnels	29
1.1. Le règlement d'exemption européen	30
1.2. La loi Doubin et l'opportunisme	38
1.3. L'ordre privé : un dispositif institutionnel	42
1.4. La pratique de résolution des conflits	45
SECTION 2. La nature juridique des paramètres institutionnels	48
2.1. L'environnement juridique	48
2.2. Des délégations réciproques entre franchiseur et franchisés	56
CHAPITRE 2. LES ATTRIBUTS DE LA TRANSACTION	63
SECTION 1. La fréquence	64
1.1. L'ancienneté des franchisés	64

1.2. L'évolution de l'ancienneté des franchisés	65
SECTION 2. L'incertitude	67
2.1. L'incertitude et la théorie des coûts de transaction	67
2.2. L'incertitude de marché	68
2.3. La réaction des réseaux face à leur environnement économique	72
SECTION 3. La spécificité des actifs humains	82
3.1. La formation des franchisés : une mesure du facteur humain	82
3.2. La spécificité des actifs humains et de site : mesures des coûts de redéployabilité	89
CHAPITRE 3. LA REPARTITION DES POUVOIRS DE DECISION DANS LA RELATION DE FRANCHISE	104
SECTION 1. Symétrie et asymétrie des pouvoirs de décision	104
SECTION 2. L'existence d'une instance de décision collective	112
SECTION 3. La prise de décision dans le réseau : une perspective « pratique »	116
CHAPITRE 4. LES INCITATIONS DANS LA RELATION DE FRANCHISE	127
SECTION 1. L'objectif des incitations	130
1.1. La réduction des coûts de rupture du contrat avant terme	130
1.2. Le renforcement de la cohésion du réseau	131
1.3. La compensation de l'indépendance partielle des franchisés	132
1.4. La réduction des coûts de recherche d'un nouveau franchisé	133
1.5. L'accroissement de l'effort des franchisés	134
SECTION 2. Les mécanismes d'incitation	135
2.1. Les incitations non monétaires	135
2.2. Les incitations monétaires	137
2.3. D'autres modes d'incitation des franchisés	139
CHAPITRE 5. LES MECANISMES DE CONTROLE DANS LA RELATION DE FRANCHISE	143
Section 1. Les managers de réseau	144
Section 2. D'autres modalités de contrôle des franchisés	152
Section 3. La circulation de l'information dans le réseau	154
CHAPITRE 6. LE CONTENTIEUX DE LA FRANCHISE : UNE ANALYSE JURIDIQUE	162
Section 1. Les conflits dans les réseaux de franchise : une mise en évidence empirique	163

Section 2. Typologie des conflits en matière de franchise	165
2.1. Les litiges liés à la formation du contrat de franchise ou le contentieux de la nullité	166
2.2. Les litiges liés à l'exécution du contrat ou le contentieux de la résiliation	173
Section 3. L'évolution du contentieux de la franchise	175
3.1. Les conflits résolus ou en voie d'extinction	176
3.2. Le contentieux persistant	176
3.3. Le contentieux à venir	177
CONCLUSION GENERALE	181
BIBLIOGRAPHIE	188
ANNEXE 1. Le questionnaire de l'enquête	192
ANNEXE 2. Document d'informations précontractuelles proposé par la FFF	200
ANNEXE 3. Coûts de redéployabilité : prolongements	205

---

## CHAPITRE INTRODUCTIF

### LES FONDEMENTS THEORIQUES ET METHODOLOGIQUES

---

L'objectif de ce chapitre introductif est d'expliciter les choix opérés pour mener cette recherche empirique basée sur un cadre théorique précis et explicite. Nous procéderons pour cela en deux temps. D'une part, nous présenterons ce cadre théorique, issu de l'analyse néo-institutionnelle, en justifiant sa pertinence pour capturer la nature de la relation de franchise. D'autre part, nous devons analyser la manière dont nous avons construit une base de données nous permettant d'analyser la relation de franchise dans ce cadre théorique. Nous présenterons ainsi, et plus généralement, les fondements méthodologiques de cette étude.

#### SECTION 1. L'APPROCHE NEO-INSTITUTIONNELLE ET LA RELATION DE FRANCHISE : LES FONDEMENTS THEORIQUES DE LA RECHERCHE

Au cours des quinze dernières années, l'approche néo-institutionnelle a contribué à renouveler la manière dont les économistes percevaient et analysaient l'organisation des activités économiques. La place qu'elle occupe aujourd'hui parmi les théories contemporaines témoigne de son pouvoir explicatif. Elle est à la fois *une théorie des contrats* et *une théorie des formes d'organisations économiques*. Les premiers travaux de nature théorique sont désormais articulés à de nombreux travaux empiriques qui ont confirmé la pertinence de la démarche retenue et qui ont aussi permis d'accroître l'étendue de son champ de validité.

L'ancrage analytique de l'approche néo-institutionnelle trouve son origine dans la perspective de recherche ouverte par Ronald Coase en 1937 dans son article « The Nature of the Firm ». Ce dernier a incontestablement bousculé la communauté scientifique des économistes qui, sur la question de la firme, était globalement divisée en deux courants : d'un côté, la « science économique », qui envisageait depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle le recours aux mathématiques comme seul critère de scientificité<sup>1</sup>, développait des analyses théoriques extrêmement simplifiées — et irréalistes — de la firme. Celle-ci était seulement conçue comme un « point » de l'ensemble

---

<sup>1</sup> Cette approche était prônée par des économistes tels que Léon Walras ou William Stanley Jevons.

économique marchand maximisant son profit — une « boîte noire », dont la structure interne n'était pas analysée —, ou à travers le recours à la fiction de la « firme représentative » (tel était le cas d'Alfred Marshall). D'un autre côté, des approches réalistes de la firme (insistant sur sa structure, son fonctionnement, ses relations avec l'environnement économique et institutionnel) étaient incontestablement pensées par d'autres économistes, par exemples les institutionnalistes américains à l'époque menés par Wesley Clair Mitchell, sans déboucher toutefois sur un véritable travail de théorisation permettant de mettre en évidence les caractéristiques essentielles de la firme. Dans les années 1930, Coase a remis en cause ce clivage, en posant analytiquement la question de l'existence de la firme comme mode de coordination alternatif à la forme marchande. En effet, le marché, considéré comme l'unique mode de coordination des activités économiques, était un obstacle redoutable pour comprendre l'existence des firmes autrement que par une fonction de production. Coase se devait ainsi de surmonter le dilemme suivant : pourquoi, dans la réalité, les agents économiques choisissent de se coordonner par des mécanismes fondés sur une logique de commandement, renonçant aux mécanismes de prix, alors que ceux-ci étaient habituellement les plus efficaces selon les théories bâties par les économistes ?

Ce divorce entre les comportements observés des agents économiques et les prédictions théoriques conduit Coase à donner une justification théorique de l'existence des firmes plus en harmonie avec la réalité empirique. De ses préoccupations naît le concept de coûts de transaction ignoré jusqu'alors par les économistes. En effet, l'apport réside ici dans une démonstration du fait que le recours au marché (c'est-à-dire la coordination par les prix) est coûteux, contrairement à ce que supposent les microéconomistes, et que la coordination interne à la firme permet d'économiser dans certains cas ces coûts. Les agents consacrent notamment des ressources cognitives et temporelles pour parvenir à définir et à rendre effective leur coopération. Pour mettre en place ces coopérations économiques, ils doivent ainsi trouver et sélectionner les partenaires avec lesquels ils peuvent s'associer, puis négocier et rédiger ensemble un accord — le contrat — pour piloter leur relation.

### 1. 1. Les fondements de l'approche néo-institutionnelle

La principale proposition de Coase affirme que la marque distinctive de la firme est la suppression des mécanismes de prix. Le caractère proprement iconoclaste de cette proposition explique sans doute pourquoi cette voie de recherche restera ignorée pendant plus de quarante ans par les théoriciens. Les coopérations économiques dans lesquelles les agents sont engagés continueront en effet pendant plusieurs décennies à être interprétées comme des relations

strictement marchandes, coordonnées par un système de prix considéré comme le seul signal pertinent à la détermination de leurs décisions économiques.

Il faudra attendre le début des années soixante-dix pour que la perspective initiée par Coase soit examinée à nouveau. C'est à Oliver E. Williamson [1975 ; 1985] que l'on doit de s'être saisi avec persévérance de cette question. Dans son ouvrage de 1975, *Market and Hierarchy*, il pose explicitement l'arbitrage entre le choix d'une coordination par le marché et celui d'une coordination par la firme. Cette fois-ci, le propos va davantage s'affirmer au sein de la communauté scientifique. Dans un premier temps, la démarche d'affirmation demeure essentiellement théorique. Williamson parvient en particulier à dépasser certaines critiques adressées à Coase en spécifiant de manière plus précise les types de relations coopératives à l'œuvre. Pour cela, il propose des critères permettant de différencier les coopérations économiques pilotées de manière efficace par le marché des coopérations économiques pour lesquelles la médiation marchande s'avère trop coûteuse et qui exigeront de ce fait une coordination par la firme. Ce courant va se développer après 1975 et se centrer davantage sur la problématique de l'intégration verticale. Dans un second temps, plusieurs travaux empiriques s'attacheront à vérifier cette théorie, et montreront que les coûts de transaction positifs associés à la coordination par le marché conduisent les agents économiques à intégrer certaines transactions.

Vers la fin des années quatre-vingt, c'est à nouveau de l'observation empirique que viendront les plus fortes sollicitations pour reconnaître un troisième mode de coordination. En effet, l'arbitrage entre la firme et le marché (« *make or buy* ») reste trop restrictif pour expliquer la réalité économique. Celle-ci se caractérise également par l'existence de formes intermédiaires qui s'avèrent relativement stables au cours du temps, contrairement aux premières affirmations théoriques. Ainsi, pour la deuxième fois, les théoriciens doivent intégrer les pratiques concrètes des agents économiques et enrichir leurs outils d'analyse pour accroître leur pouvoir explicatif et leur domaine de validité.

Ce deuxième mode de coordination, qualifié de « forme hybride », vient donc s'interposer entre les deux précédentes formes polaires. De nombreux travaux empiriques confirment sa pertinence (Williamson & Masten [1995]). C'est alors une voie de recherche particulièrement féconde qui s'ouvre, car toutes les formes de coopérations inter-firme appartiennent à cette troisième catégorie de coordination. A partir de 1991, Williamson réalisera la synthèse des caractérisations des trois formes génériques de coordination : le marché, la forme hybride et la hiérarchie.

## 1. 2. Le cadre de l'approche néo-institutionnelle

Analysons maintenant ce cadre de manière plus précise. La théorie des coûts de transaction formule deux sortes d'hypothèses, relatives d'une part au comportement des agents, et d'autre part à l'environnement décisionnel. Ce courant de pensée, qui s'est désormais scientifiquement et institutionnellement imposé, est connu sous le terme de *théorie des coûts de transaction* et constitue l'un des axes majeurs de recherche de l'approche néo-institutionnelle.

### *Les hypothèses comportementales*

Deux hypothèses définissent le comportement des agents économiques : la rationalité limitée et l'opportunisme.

- En premier lieu, ils ont une *rationalité limitée* et ne peuvent prévoir toutes les situations futures de leur coopération (Simon [1955]). Cette hypothèse ne traduit pas seulement des coûts de collecte et de traitement de l'information par les agents économiques mais plus fondamentalement elle implique que leurs capacités cognitives sont limitées. En outre, même si ces préférences sont parfaitement définies, les agents évaluent imparfaitement toutes les conséquences futures de leurs choix présents. Le contrat comportera initialement des clauses d'adaptation qui seront précisées et activées par la suite si cela devient nécessaire. Par conséquent, l'accord contractuel doit répondre à la fois aux exigences de garanties réclamées par les parties afin de leur permettre d'investir dans des actifs spécifiques à la transaction mais également à celles d'adaptabilité pour satisfaire dans le même temps leurs contraintes de rationalité limitée. Pour atteindre ce double objectif *a priori* contradictoire, les parties doivent donc arbitrer entre la sécurité contractuelle construite par des clauses de sauvegarde et la flexibilité contractuelle, assurée par l'absence de ces dernières.
- En second lieu, on suppose que les agents économiques sont *opportunistes*, c'est-à-dire que chacun agit au mieux de ses intérêts. Le comportement opportuniste révèle au départ une asymétrie informationnelle entre les parties. Les agents omettent tantôt volontairement tantôt involontairement de transmettre certaines informations, pourtant essentielles à leur coopération, et cette non-révélation est toujours préjudiciable à l'une des parties. Chacune des parties adopte alors un comportement stratégique quant à la collecte et à la diffusion de l'information qu'elle est seule à connaître, et qui ne constitue donc plus une ressource partagée. De ce point de vue, les deux parties peuvent être dans une situation symétrique : l'asymétrie informationnelle des parties contractuelles est réciproque. On qualifie une telle

situation décisionnelle de double aléa moral (Bhattacharyya & Lafontaine [1995]). L'accord entre les parties intégrera donc des clauses de sauvegarde pour au mieux éviter et au pire atténuer les conséquences de ces comportements. En fait, les pénalités ou les incitations seront telles qu'elles rendront très coûteux le choix d'un comportement opportuniste et valoriseront ainsi plutôt les incitations à poursuivre la coopération. Bien évidemment, ce comportement opportuniste n'est pas systématique – sinon, aucune coopération ne pourrait avoir lieu ni ne serait stable au cours du temps (Williamson [1993]). Cette hypothèse stigmatise seulement un comportement éventuel qui confère aux agents un rôle actif dans la réalisation effective de leur relation coopérative. Elle introduit aussi les tensions entre les objectifs de court terme, qui poussent à tirer avantage d'une situation informationnelle asymétrique, et ceux de long terme qui incitent à renoncer aux gains à court terme de la non-coopération pour préserver la poursuite de la relation. Pour vérifier l'hypothèse de comportement opportuniste, on examinera certains dispositifs de l'environnement institutionnel. On peut penser en particulier à l'obligation de transmettre certaines informations avant la signature du contrat (cf. chapitre 1).

La conjugaison de ces deux hypothèses sur les comportements des agents économiques entraîne une caractéristique essentielle des contrats : ils demeurent incomplets.

#### *Les hypothèses environnementales*

- Indépendamment des caractéristiques comportementales des agents, ceux-ci doivent agir en situation de plus ou moins grande *incertitude* concernant leur environnement. En raison des configurations incertaines de leur environnement décisionnel, leur relation de coopération est soumise à de fréquentes révisions. Autrement dit, même si les agents avaient une rationalité non-limitée, ils ignoreraient l'état de l'environnement économique futur au moment où le contrat est négocié. Au cours de leur relation, les agents éprouveront alors des besoins d'adaptation qui les placeront en situation de renégociation partielle de leur accord. Or, la révision des choix initiaux est toujours plus ou moins coûteuse. Sous l'effet de nouveaux événements, les préférences des parties et parfois plus fondamentalement leurs motivations à coopérer, se modifient. De nouveaux compromis devront être définis, négociés et mis en œuvre. Cette étape peut aussi donner lieu à la recherche de nouveaux partenaires en raison des divergences insurmontables survenues entre les anciens partenaires. L'incertitude incite par conséquent les parties à préférer un contrat incomplet. Cette hypothèse renforce l'énoncé précédent concernant l'arbitrage entre *sécurité versus* flexibilité contractuelle.

- Plus généralement, l'incomplétude du contrat est due à l'existence *des coûts de transaction* indépendamment des comportements et de l'incertitude de l'environnement économique. Quand bien même les agents connaîtraient parfaitement toutes les situations à venir et seraient d'un point de vue cognitif en mesure de traiter et d'inclure toutes les conséquences de leurs préférences, il est coûteux de tenir compte, au moment de la négociation, de toutes ces situations (coûts de négociation et d'écriture du contrat). On retrouve ici l'intuition de Coase : l'identification des partenaires économiques et la négociation sont toujours plus ou moins coûteuses et les formes d'organisation mises en place par les agents visent ainsi à économiser ces coûts de transaction. De plus, il est non seulement coûteux de rédiger un accord exhaustif, mais cela peut finalement être inefficace car le contrat quasi complet n'aurait alors plus aucune flexibilité. En outre, pour parvenir à un tel accord, les coûts supportés par les agents risqueraient de contrarier toutes les motivations à coopérer. A l'opposé, la coopération à travers un contrat incomplet permet de laisser « des blancs au contrat » afin d'envisager une adaptation de la relation à faible coût.

De manière synthétique, cette incomplétude — quelle que soit son origine — implique au cours du temps un besoin d'adaptation de l'accord initial. La trace de tels besoins est repérable dans le contrat. Les agents vont s'entendre pour adopter certaines clauses visant à faire face à de telles situations au moindre coût. Ces clauses ne peuvent être décrites que de manière générale conférant par exemple à l'une des deux parties le pouvoir de décision sans obligation de concertation bilatérale. S'instaure alors une relation d'autorité entre les parties.

Enfin, précisons que, compte tenu des différentes sources de l'incomplétude contractuelle, plus la durée du contrat s'élève et plus celui-ci sera incomplet. La durée du contrat apparaît ici comme une variable qui témoigne à nouveau de l'arbitrage fait par les agents économiques entre la sécurité contractuelle et la flexibilité contractuelle. Un contrat fortement incomplet préservera sa flexibilité en cas d'adaptations rendues nécessaires, mais la coopération subira aussi un risque plus fort en termes d'éventuels comportements opportunistes.

#### *Les attributs des transactions*

Pour l'approche néo-institutionnelle, la transaction constitue l'unité d'élémentaire d'analyse. Celle-ci est définie de la manière suivante : *c'est l'interface qui réalise le transfert des droits de propriété entre deux unités technologiquement séparables*. Les transactions sont ainsi tout d'abord caractérisées par leur *fréquence* entre les parties contractantes puis *l'incertitude*. Cependant, le troisième attribut est de

loin le plus important dans la détermination des formes d'organisation efficaces : la spécificité des actifs.

Les actifs représentent des investissements effectués par les parties afin de rendre leur coopération avantageuse. On définit un *investissement spécifique* comme un actif faiblement redéployable, c'est-à-dire qui subit une perte de valeur dans un usage ou pour un usager alternatif. La théorie des coûts de transaction identifie cinq types d'actifs spécifiques.

- Les *actifs physiques* renvoient aux investissements matériels. Un actif physique spécifique représente des équipements dont l'usage reste limité à un tout petit nombre de transactions. Ce sont par exemple des machines outils dédiées à un usage productif particulier, ou des wagons spécialement équipés pour transporter un seul type de marchandises (Chandler [1977]).
- Les *actifs humains* spécifiques regroupent des compétences, des savoir-faire ou des savoir-être qui ont été acquis lors d'une transaction particulière et qui sont peu ou ne sont pas redéployables vers d'autres transactions. Ce sont notamment les compétences acquises par l'usage d'une technologie peu répandue (Montverde & Teece [1982]). Ces compétences et savoirs spécifiques ne se confondent pas avec les qualifications professionnelles. En effet, celles-ci sont assez faiblement spécifiques parce qu'elles sont justement devenues relativement abondantes, standardisées et surtout socialement reconnues par des diplômes.
- Les *actifs de site* renvoient à la localisation spatiale de l'activité économique. Un changement de lieu peut affecter la valeur d'une coopération inter-firmes. Il s'agit par exemple de l'implantation d'une centrale électrique au charbon près d'une zone d'extraction du minerai (Palay [1984]). L'emplacement d'un point de vente en zone rurale, à la sortie d'un échangeur d'autoroute ou dans un centre commercial, modifie sa valeur économique.
- Les *actifs dédiés* représentent la réservation exclusive de la capacité de production d'une partie aux besoins de l'autre. C'est par exemple le cas d'un sous-traitant de l'industrie automobile qui réalise presque toutes ses ventes avec un seul constructeur, d'un fournisseur qui réalise une pièce unique ou qui dédie plusieurs salariés à un seul de ses clients. Le contrat comportera alors des clauses de sauvegarde, qui visent à préserver la durée de la relation au risque de voir la partie qui doit investir refuser de le faire en raison des risques encourus en cas d'abus de l'autre partie une fois les investissements effectués (Masten [1984]).
- Les *actifs de réputation*, enfin, concernent l'ensemble des investissements réalisés pour forger et entretenir un capital de réputation qui facilite en particulier la recherche de partenaires en économisant les coûts d'identification, de négociation et d'adaptation. Il s'agit par exemple de

la réputation associée à la notoriété d'une marque qui agit comme un signal auprès des partenaires actuels et potentiels. La réputation de la marque des constructeurs automobiles signale notamment à leurs concessionnaires la crédibilité de leurs engagements relatifs à leur politique commerciale dans leurs réseaux de distribution (Gallini & Lutz [1992]).

#### *En résumé :*

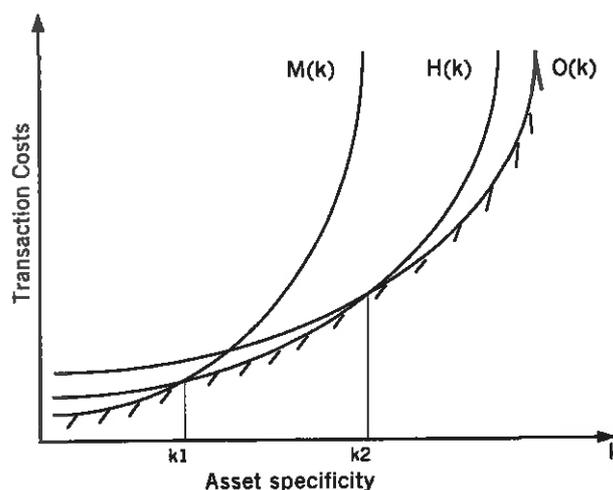
*L'analyse est menée dans le cadre d'un environnement incertain, et repose sur des hypothèses de comportement des agents économiques : à la différence des hypothèses formulées dans le cadre théorique standard, ceux-ci sont dotés d'une rationalité limitée (c'est-à-dire que les capacités cognitives des individus sont bornées), et font preuve de comportements opportunistes (la recherche de l'intérêt personnel basée sur une dissimulation, volontaire ou involontaire, de l'information). On comprend dès lors, et intuitivement, que ce cadre permet de capturer de nombreuses caractéristiques réelles des relations contractuelles entre individus (incomplétude des contrats, clauses de protection, etc.). De plus, la transaction se trouve au cœur de l'analyse : celle-ci est plus ou moins fréquente et implique des investissements (des actifs) plus ou moins spécifiques, c'est-à-dire plus ou moins redéployables vers une autre transaction.*

### 1. 3. Le choix des « structures de gouvernance »<sup>2</sup>

La théorie des coûts de transaction s'attache à expliquer la diversité des formes d'organisation selon un principe : l'économie des coûts (coûts de transaction, coûts de production). Pour un type donné de transaction (portant sur des actifs et pour une certaine fréquence), l'arrangement institutionnel choisi sera celui qui, à coût de production donné, économise les coûts de transaction. A ce sujet, on distingue les coûts de transaction ex-ante (recherche du partenaire, négociation et rédaction du contrat) des coûts de transaction ex-post (contrôle, adaptation et renégociation). La diversité de ces formes (le marché, les « formes hybrides », la firme) peut être principalement saisie par la spécificité des actifs impliqués dans la transaction (graphique 1).

---

<sup>2</sup> Nous utiliserons indifféremment les termes de « structures de gouvernance » (Williamson), d'« arrangements institutionnels » (North) et formes d'organisation (langage commun).



Graphique 1. Principe de choix entre marché ( $M(k)$ ), forme hybride ( $H(k)$ ) et firme intégrée ( $O(k)$ )

#### *La coordination par le marché*

La première forme — *la coordination par le marché,  $M(k)$*  — procède par des incitations et par respect de l'autonomie des parties. La variation des signaux prix suffit aux agents économiques pour définir et réviser leur choix. Les relations de coopération entre les agents sont toujours de très courte durée, et surtout la médiation marchande les laisse dans un strict anonymat sans conséquence sur la valeur économique de leurs choix. En d'autres termes, leur adaptation demeure autonome, l'identité de la partie avec laquelle on échange ou grâce à laquelle on produit importe peu et n'affecte pas la valeur de l'action entreprise. Du point de vue de la représentation théorique, la vision de cet environnement est celle d'un marché efficace auquel les agents accèdent sans coût d'entrée ou de sortie. De plus, l'interface réalisée par le marché à l'aide de signaux prix masque la relation bilatérale entre les agents qui coopèrent, bien que ce résultat ne soit pas au départ intentionnel. On retrouve ici l'idée de « main invisible », c'est-à-dire que le caractère coopératif de la médiation marchande se réalise en quelque sorte à l'insu des agents. Ceux-ci n'ont de la sorte aucune raison de s'en préoccuper. Le résultat global (une certaine forme de coopération) relève des propriétés intrinsèques du marché efficace qui administre les différents signaux prix, sanctionne les mauvais choix et valorise les bons. En outre, le recours aux tribunaux suffira à régler les litiges étant donnée la relative standardisation des échanges. De ce fait, les investissements cognitifs (coûts de négociation, etc.) pour lever l'anonymat de la relation sont totalement inappropriés, et ils constituent même dans ces conditions un véritable gaspillage économique.

*La « forme hybride »*

La deuxième forme de coordination — *la forme hybride, H(k)* — recouvre toutes les formes de coopération inter-firmes, et représente un mode de coordination fondé sur des mécanismes formels et informels de négociation entre les parties. Elle se distingue de la coordination marchande par une coordination contractuelle négociée de manière bilatérale. L'hypothèse d'anonymat n'est alors plus respectée. Au contraire, dans cet environnement, l'identité des parties contractantes importe énormément puisqu'elle est source de valeur pour la relation (situation de petit nombre). La construction de la coopération, en d'autres termes les investissements effectués par chacune des parties, entraîne au départ des coûts. C'est pourquoi les parties peuvent subir un coût d'opportunité en cas de rupture prématurée de la relation. On parle de coûts de rédéployabilité, qui représentent la perte de valeur des investissements si ceux-ci devaient être utilisés dans un usage ou pour un usager alternatif. En conséquence, si l'identification des parties nécessite des investissements, les agents — qui par ailleurs ne sont pas naïfs — chercheront à les protéger du mieux possible. La trace de cette préoccupation est à rechercher dans les clauses de leur lien contractuel. Ainsi, comme c'était auparavant le cas pour le système de prix, les clauses du contrat négociées directement par les parties révèlent les modalités de leur coordination. De la même façon, des clauses contractuelles prévoient les conditions de départ des parties. Elles constituent des modalités négociées pour se protéger du comportement opportuniste des parties. Les sanctions prévues au contrat, ou qui sont administrées par un tiers en cas de rupture avant terme, participent de la même logique.

Par ailleurs, la relation contractuelle conçoit des dispositifs propres de résolution des conflits. En effet, le recours aux tribunaux est très souvent coûteux car ceux-ci ne disposent pas toujours de l'expertise nécessaire pour reconnaître les responsabilités qui incombent à chaque partie<sup>3</sup>. On constatera aussi des modalités spécifiques, formant un ordre privé, qui anticipent dès le départ ou facilitent le choix de la procédure à privilégier pour résoudre les conflits.

En outre, la coordination contractuelle préserve les incitations des parties qui demeurent juridiquement indépendantes, et chaque partie, selon les termes du contrat, pourra s'approprier la part de la valeur créée par sa contribution productive respective. Les fortes incitations de la forme hybride la rendent proche du marché mais, dans le même temps, la délégation des pouvoirs de décision que les parties se reconnaissent l'en éloigne. En effet, ses propriétés d'adaptation la rapprochent de la coordination par le commandement (la firme). Il s'agit toutefois d'une forme

---

<sup>3</sup> La théorie des contrats incomplets parle de contrat observable mais non vérifiable (Hölmström et Tirole [1988]).

de commandement beaucoup moins stricte que celle qui est induite par la relation hiérarchique. C'est en fait une relation d'autorité qui lie les parties, construite par la reconnaissance négociée des prérogatives décisionnelles de chaque partie prenante. Les formes hybrides se différencient entre elles justement par l'équilibre des pouvoirs de décision attribués à chacun des partenaires. Les formes les plus asymétriques sont notamment qualifiées dans la littérature de quasi-intégration et, dans le cas opposé, de formes quasi-marchandes. Ceci étant, malgré cet inconfort conceptuel révélé par le terme de « forme hybride » qui combine les propriétés de chacune des deux formes polaires, de nombreux travaux empiriques confirment leur existence mais aussi leur stabilité. Cette position conceptuelle inconfortable peut expliquer la difficulté analytique à proposer une définition théorique précise de la relation de franchise.

### *La firme*

Enfin, la dernière forme de coordination — *la firme ou l'intégration verticale, O(k)* — se fonde sur des mécanismes de commandement qui permettent à l'une des parties (l'employeur) de centraliser tous les pouvoirs de décision. La partie en position de subordonné (l'employé) obéit dans un espace de choix, plus ou moins explicite, aux préférences du superviseur, définissant ainsi les contours d'une « zone d'acceptation » (Simon [1951]). Cette coordination offre des propriétés d'adaptation très efficaces puisque la révision des choix initiaux, prévue dans certaines limites par le cadre légal (North [1990]), s'effectue sans renégociation préalable. Cette répartition des droits de propriété permet ainsi d'économiser les coûts de décision (coûts de négociation et d'adaptation). Cette forme de coordination se distingue également des deux autres par le régime contractuel qui lui est propre : le contrat de travail. Contrairement aux cas précédents, cet arrangement institutionnel ne reconnaît pas l'autonomie juridique des deux parties, puisqu'il reconnaît juridiquement le lien de subordination entre l'employeur et les employés. Ces derniers suspendent alors leur droit de critique en acceptant dès le départ d'effectuer certaines tâches conformément aux préférences du supérieur hiérarchique — autrement dit sans négociation explicite, comme c'était le cas dans la forme hybride. Bien entendu, la situation de tous les salariés n'est pas uniforme : la plus ou moins grande autonomie de décision dont ils peuvent disposer demeure toujours une prérogative à la discrétion de l'employeur. Finalement, ce choix n'a pas besoin d'être issu d'une procédure négociée et, dans tous les cas, il est encadré par des dispositifs de contrôle plus ou moins sophistiqués.

En revanche, les propriétés incitatives de la coordination orchestrée par la firme sont très affaiblies. Il n'y a pas véritablement de partage de la valeur de la coopération et, quel que soit le

niveau de celle-ci, la compensation monétaire du subordonné reste généralement fixe. Ce dernier n'est dans ces conditions responsable ni des pertes ni des gains : il n'assume donc pas le risque lié à sa contribution productive, entièrement pris en charge par l'employeur. A l'inverse, la forme hybride préserve de fortes incitations pour les parties et entraîne une intensité moins forte des procédures de contrôle qui demeurent aussi plus informelles. Cette proposition théorique appliquée au cas de la franchise est d'ailleurs confirmée par des travaux empiriques (Braddach [1998], Rubin [1978]).

En ce qui concerne les procédures de résolution des conflits, la coordination par le commandement crée également ses dispositifs institutionnels. Pour partie, la firme constitue sa propre « cour ultime d'appel » (Williamson [1991]) notamment en matière de conflits internes. Les tribunaux sont effectivement incapables de les résoudre tant qu'ils ne concernent pas et n'impliquent pas les obligations légales des parties.

Nous allons maintenant exposer les outils analytiques du cadre théorique qui vient d'être présenté, en insistant sur la méthodologie micro-analytique qui l'accompagne.

#### 1.4. Une démarche comparative et micro-analytique

La théorie des coûts de transaction se démarque d'autres théories économiques par ses ancrages méthodologiques. Elle privilégie ainsi une analyse comparative des formes d'organisation réalisables. Elle reconnaît toujours leur caractère imparfait et cette posture méthodologique a des conséquences importantes. Il ne s'agit jamais de comparer les formes empiriques observées à une forme idéale et de conclure à l'inefficacité des premières en raison de leur éloignement de la seconde. Une telle démarche, qualifiée par H. Demsetz [1969] « d'économie du nirvana », aboutirait à la reconnaissance d'une seule forme d'organisation efficace (d'une « norme » incontestée) en évaluant toutes les organisations empiriques par rapport à cet unique point de référence. Dans les cas les plus extrêmes, une telle démarche aboutit à des énoncés analytiques totalement infructueux, discréditant la prétention des économistes à produire une connaissance socialement validée.

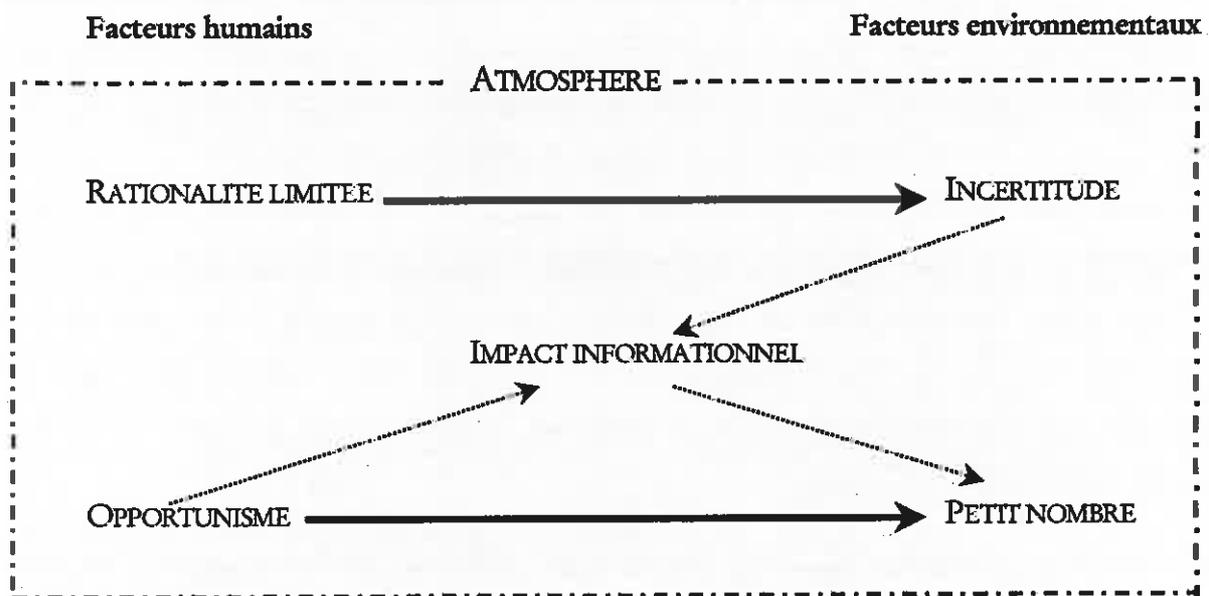
La démarche de l'approche néo-institutionnelle s'inscrit en réaction à celle de « l'économie du nirvana ». Elle part des formes d'organisation observables, considérant ainsi que seules les formes réalisées seront examinées. Il n'y a donc de formes d'organisation idéales ni dans les énoncés théoriques, ni dans la réalité. Les comparaisons ne portent que sur les performances

relatives des trois formes organisationnelles identifiables — le marché, la forme hybride et la firme — imparfaites analytiquement comme empiriquement.

Une autre dimension de la méthodologie de néo-institutionnelle concerne la dimension micro-analytique de la démarche adoptée. Cette orientation consiste à se livrer à une étude plus fine des phénomènes observables au prix d'une perte de généralité. En fait, on procède toujours à un arbitrage entre l'exhaustivité de la connaissance sur un phénomène économique et la précision de cette connaissance qui ne peut être obtenue que par une réduction du champ d'observation. Ainsi, seules certaines clauses contractuelles sont examinées avec précision et d'autres, supposées secondaires, ne font pas l'objet d'une analyse aussi fine. Ce choix répond également aux limites objectives et subjectives associées à la collecte des données. Ces recherches empiriques exigent des partenariats durables et souvent assez difficiles à construire avec les acteurs de la vie économique. Ils nécessitent un long apprentissage relationnel pour fonder les bases d'une relation de confiance.

*En résumé :*

*Le schéma ci-après présente les arrangements institutionnels et résume l'ensemble des hypothèses principales de la théorie des coûts de transaction et leurs conséquences en terme d'impact informationnel.*



*Il convient ainsi d'indiquer que, malgré des débuts difficiles, l'entreprise inaugurée par Coase en 1937 a depuis le début des années quatre-vingt dix été pleinement reconnue par la communauté scientifique internationale. Ses travaux ont ainsi été couronnés en 1991 par l'attribution du prix Nobel d'économie qui fut également décerné*

à Douglass North deux ans plus tard. Ce dernier privilégie davantage l'impact de l'environnement institutionnel (réglementation et droit des contrats) sur l'efficacité des choix économiques. Cette dimension a peu été examinée dans ce qui précède, mais nous y reviendrons dans le chapitre 1.

*La théorie des coûts de transaction a depuis poursuivi ses recherches en approfondissant notamment sa connaissance des caractéristiques des formes hybrides, grâce à des travaux empiriques relatifs aux clauses contractuelles observées. Ses contributions passées ont effectivement toujours montré l'importance de cette connaissance des faits, identifiée par la pratique réelle des agents économiques de leur relation coopérative.*

Après cette revue du cadre analytique proposé, présentons maintenant la problématique et les choix méthodologiques de la recherche empirique.

## SECTION 2. LA NATURE DE LA RELATION DE FRANCHISE : PROBLEMATIQUE ET FONDEMENTS METHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE

La justification des fondements méthodologiques — au sens large — de la recherche nous conduira à aborder quatre points. Premièrement, nous rappellerons la problématique de l'étude. Deuxièmement, nous présenterons la manière dont les données ont pu être collectées, à travers l'élaboration d'un questionnaire. Troisièmement, nous caractériserons l'échantillon ainsi obtenu en identifiant d'éventuels biais. Enfin, quatrièmement, nous expliciterons certaines orientations méthodologiques sous-tendant ce travail.

### 2.1. La problématique de la recherche

La théorie des coûts de transaction met l'accent sur les déterminants de l'arbitrage entre « structures de gouvernance ». Comme on vient de le rappeler, chacune d'elle caractérise un mode de coordination des relations économiques. La répartition des droits de propriété entre les partenaires sera interprétée comme un mécanisme d'allocation des pouvoirs de décision et de contrôle entre les parties contractuelles. Ainsi, la configuration des pouvoirs de décision agit sur les incitations des parties à coopérer et donc sur la stabilité de la relation (durée et renouvellement du contrat).

La relation de franchise est une forme de coopération inter-firmes coordonnée par un contrat. Cette coordination contractuelle appartient donc à la forme hybride, qui se différencie du marché et de la firme par ses capacités d'adaptation, ses propriétés incitatives, et ses modalités de résolution des conflits. Ses caractéristiques propres se traduisent par des clauses contractuelles

négociées par les partenaires. En conséquence, son efficacité économique est due à ses propriétés qui permettent d'économiser les coûts de transaction lorsque les partenaires ont réalisé des investissements spécifiques. Le contrat, support de la coopération, articulera alors des modalités particulières d'adaptation, d'incitation et de résolution des conflits.

*Les hypothèses de départ*

Trois hypothèses de travail peuvent être ici explicitées.

- (1) Le contrat, supposé incomplet, est interprété comme un mode de coordination devant économiser les coûts de transaction associés aux comportements des parties. En effet, les agents ont des capacités de décision restreintes (hypothèse de rationalité limitée), et doivent gérer une répartition asymétrique de l'information (hypothèse d'opportunisme). Leurs besoins d'adaptation sont imparfaitement connus et les modalités organisationnelles pour y répondre n'ont pas pu être incorporées au contrat lors de la négociation de départ. La révision de certains choix originaux peut conduire à de nouvelles négociations, parfois assez coûteuses. Le contrat comportera donc des dispositifs d'adaptation pour tenir compte de l'évolution de l'environnement économique de la transaction (hypothèse d'incertitude).
- (2) La relation d'autorité, comprise ici comme un transfert du pouvoir de décision entre agents, est l'un de ces dispositifs. Elle attribue à l'une des parties le droit de contrôler le comportement de l'autre relativement aux actifs impliqués par la transaction. Cette assignation de certains droits de décision réduit les coûts d'adaptation des situations post-contractuelles afin de garantir la poursuite de la relation (coûts de transaction ex-post).
- (3) La stabilité de la relation de franchise repose sur le fait que cette relation implique une spécificité moyenne des investissements. Les partenaires s'engagent dans un mode de coordination qui réduit à la fois les coûts de transaction et préserve les incitations à coopérer en trouvant des solutions peu coûteuses à la résolution des conflits. Autrement dit, notre hypothèse théorique serait la suivante : les clauses contractuelles reflètent la volonté des parties de protéger le mieux possible les investissements qu'elles ont entrepris et qui confèrent à la relation une grande partie de sa valeur (quasi-rente).

Si notre démarche est résolument concrète et micro-analytique, il ne s'agit donc pas de définir la relation de franchise par rapport à une forme d'organisation économique idéale, car non réalisable et jamais empiriquement observée. Ainsi, le point de départ de la recherche consiste à partir des pratiques réelles des relations de franchise. A l'aide du panel de franchiseurs représentatif, nous mettrons l'accent sur les caractéristiques théoriques qui leur sont propres. L'investigation empirique permettra alors de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de départ. Tout décalage entre les données et ces hypothèses sera néanmoins porteur de connaissance car cet état nous obligera à affiner les outils d'analyse.

Notre comparaison ne concerne pas non plus les trois modes de coordination identifiés par la théorie des coûts de transaction. Cette interrogation reviendrait à se focaliser sur les raisons d'être de la relation de franchise. Notre propos est autre, et consiste à appréhender *la nature* de la relation de franchise : *il vise en premier lieu à éprouver empiriquement le cadre d'analyse retenu quant à son pouvoir explicatif de la relation de franchise comme un mode de coordination à part entière*. Dans un second temps, on mobilisera la démarche comparative micro-analytique pour identifier de manière empirique des particularités fortes des réseaux de franchise.

L'étude précise de certaines clauses contractuelles permettra alors d'élaborer un modèle comportemental répondant aux besoins d'économiser les coûts de transaction. On proposera une grille de lecture opérationnelle de la relation de franchise en élaborant une typologie des facteurs déterminants des réseaux de franchise.

## 2. 2. Le protocole d'enquête

Lors de la première phase de l'étude, nous avons élaboré un questionnaire destiné à la population de l'ensemble des franchiseurs français (membres ou non de la Fédération Française de la Franchise<sup>4</sup>).

### *L'élaboration du questionnaire*

L'objectif de ce questionnaire était triple.

- Tout d'abord, il s'agissait d'obtenir une caractérisation des réseaux français de franchise sous l'angle de l'approche néo-institutionnelle. La première partie du questionnaire vise donc à obtenir des informations précises sur l'actif humain présent dans les réseaux de franchise (ancienneté, mode de recrutement et formation des franchisés), sur les modes privilégiés de

---

<sup>4</sup> FFF dans la suite de ce rapport.

circulation de l'information au sein des réseaux, et sur les modes de prise de décision ainsi que les clauses contractuelles retenues.

- Ensuite, l'environnement économique dans lequel évolue chaque réseau, ainsi que ses capacités d'adaptation, devaient être cernés. La deuxième partie du questionnaire a donc pour objectif de connaître les caractéristiques précises de l'environnement économique propre à chaque réseau (l'intensité de l'incertitude et ses diverses origines), l'adaptation du réseau à son environnement (en terme de coût, d'initiatives laissées aux franchisés, d'incitation des franchisés et d'évolution du contrat type).
- Enfin, nous devons disposer de données relatives à la coordination dans le réseau. La troisième partie du questionnaire vise donc à évaluer la répartition du pouvoir de décision entre les parties, les modalités de contrôle des franchisés, l'existence et l'origine de désaccords éventuels, ainsi que la possible existence de ruptures de contrat dans le réseau.

L'élaboration du questionnaire s'est faite en plusieurs étapes. Une version préliminaire, achevée en octobre 1998, a été discutée lors de séances de travail avec plusieurs chercheurs (français et étrangers) spécialistes de ce domaine, dont Francine Lafontaine (Université de Michigan) et Isabelle Blot (Service des Etudes Statistiques d'EDF). Nous avons alors décidé de soumettre une seconde version du questionnaire à la profession. En novembre 1998, un échantillon test a été composé : il était constitué de douze franchiseurs membres de la FFF et sélectionnés par elle. L'objectif était ici de bénéficier de leurs réactions et de parfaire notre compréhension factuelle afin d'améliorer la pertinence des questions posées. Six franchiseurs de nous ont fait part de leurs commentaires, et ce retour direct de la profession nous a alors permis de concevoir la version définitive du questionnaire (annexe 1).

### *L'enquête postale*

Le questionnaire définitif a alors pu être envoyé, à la fin du mois de novembre 1998, à l'ensemble de la population des franchiseurs français que nous avons identifiée (soit 393). Cette décision de couvrir l'ensemble de la population des franchiseurs était motivée par le fait que nous ne voulions imposer aucun biais *a priori* (sectoriel ou de toute autre nature) dans l'échantillon. L'identification de cette population des franchiseurs a été permise à l'aide de la base de données élaborée par l'Assemblée des Chambres Française de Commerce et d'Industrie (ACFCI, 16<sup>ème</sup> édition 1998), et de l'annuaire de la FFF 1998. Nous avons alors constaté un écart entre ces 393 franchiseurs et les 517 annoncés par l'INSEE en 1998 (ainsi que par l'annuaire de la FFF). Après contact avec l'ACFCI, il s'est avéré que les coordonnées d'une centaine de franchiseurs n'étaient pas publiées

pour cause d'incomplétude (ou liée à des problèmes de confidentialité). Nous avons alors décidé, pour des raisons d'homogénéité, d'utiliser la base de données de l'ACFCI telle qu'elle existait.

Dès le mois de décembre, 35 questionnaires remplis nous sont parvenus et nous avons alors décidé de procéder à une première relance postale, par une lettre de la FFF. Là encore, 35 questionnaires remplis ont été renvoyés. Nous avons donc décidé, au milieu du mois de décembre, de procéder à une seconde relance, par téléphone, voie postale, fax, et accompagnée dans la majorité des cas d'un second exemplaire du questionnaire. Cette dernière relance nous a permis de recevoir 23 questionnaires remplis.

Même si l'on ne tient pas compte des envois qui nous ont été retournés pour cause d'adresse inconnue des franchiseurs, que nous n'avons pas réussi à contacter par téléphone, ou qui n'ont explicitement pas souhaité remplir le questionnaire, nous avons un taux de retour d'environ 25%. Nous estimons que ce taux est très satisfaisant car il est comparable ou supérieur à ceux obtenus par d'autres enquêtes similaires (Rubins [1978], Dnes [1992, 1996], Lafontaine [1991]).

#### *La constitution de l'échantillon définitif*

A l'issue du codage du questionnaire, une première saisie informatique des données de l'enquête a eu lieu. Nous avons alors pu aisément repérer 4 questionnaires qui n'étaient pas exploitables. Trois d'entre eux étaient vraiment trop incomplets, et malgré une demande auprès des responsables des réseaux concernés pour obtenir les données manquantes, seul un questionnaire complété nous a été renvoyé. Quant au quatrième, il s'avère non concerné par l'étude malgré les réponses figurant dans le questionnaire : le responsable du réseau nous a indiqué qu'il souhaitait développer un réseau en franchise qui, à ce jour, n'existe pas encore. Nous ne l'avons donc pas incorporé à l'échantillon. Au total, 91 réseaux composent donc notre échantillon.

#### *Les sources statistiques*

Le questionnaire que nous avons élaboré était volontairement incomplet : il était centré sur des thèmes relatifs à notre objet d'étude mais, afin de ne pas l'alourdir, il ne permettait pas de recueillir des données générales relatives aux caractéristiques économiques des réseaux. Nous avons effectué ce choix car ces informations générales (concernant notamment la date de la création de la marque, la durée moyenne du contrat, le chiffre d'affaires, etc.) étaient pour partie disponibles dans l'annuaire de l'ACFI. Notre démarche générale de collecte de données reposait sur cet équilibre des sources. Nous avons donc construit une seconde base de données à l'aide

des informations figurant dans l'annuaire de l'ACFI. Toutefois, cette seconde base de données s'est avérée incomplète : des informations sont en effet manquantes ou leur valeur est indéterminée. Nous avons tenté de remédier à ce problème en demandant aux franchiseurs leurs rapports d'activité. Cependant, dans ce cas, le taux de réponse a été particulièrement faible (environ dix réponses). Pour cette raison, les caractérisations des réseaux que nous avons effectuées ne concernent pas l'échantillon total (91).

#### *Les contraintes d'exploitation*

Une première étude des 91 questionnaires nous a alors conduit à mettre en évidence diverses contraintes d'exploitation.

- Tout d'abord, certains questionnaires ont été remplis de manière incomplète et ne sont donc pas exploitables en totalité. Nos résultats sont parfois basés sur une population inférieure à 91 réseaux de franchise (parfois, moins d'une cinquantaine de franchiseurs ont en fait répondu à certaines questions).
- Ensuite, plusieurs questions du questionnaire ont été construites selon un système d'emboîtement. Un franchiseur, selon la réponse qu'il formulait à la première partie de la question, pouvait être non concerné par la suite de la question ou par les questions suivantes. En conséquence, les résultats concernant ces questions sont logiquement basés sur un nombre plus réduit d'observations.
- Enfin, l'examen de certaines caractéristiques sectorielles (en plus, bien évidemment, des caractéristiques générales de notre population) que nous avons choisi de mener est bien sûr basé sur un nombre réduit de réponses. Nous avons utilisé la nomenclature d'activité établie par l'ACFCI pour classer les 91 réseaux et pour procéder à des comparaisons entre notre échantillon et la situation au niveau national. Le nombre de réponses demeure suffisant dans le cas des secteurs équipement de la personne (3) et des services (6) (entre 20 et 25 observations en moyenne). Il est cependant plus limité dans le cas des secteurs commerce alimentaire spécialisé (1), équipement de la maison (4), autres commerces spécialisés non alimentaires (5) et hôtellerie-restauration (7) (une dizaine d'observations en moyenne), et extrêmement insuffisant dans le cas des secteurs commerce alimentaire non spécialisé (2) et bâtiment (8) (moins de 3 observations en moyenne). Ce problème est évidemment renforcé dans le cas de questions emboîtées. Nous devons donc préciser d'emblée que certains de nos résultats

sectoriels ne pourront prétendre à une quelconque significativité statistique, certains d'entre eux ne pouvant même pas être obtenus.

L'existence de ces contraintes n'est pas sans incidence sur le déroulement de notre étude : ainsi, une analyse sectorielle complète ou significative ne pourra pas toujours être menée. De plus, d'un point de vue méthodologique, ces contraintes empêchent, dans un certain nombre de cas, l'utilisation de certaines méthodes statistiques, dont une utilisation fiable — c'est-à-dire conduisant à des résultats statistiquement robustes — doit être basée sur un plus grand nombre de données. Ainsi, des procédures d'estimation économétrique (qu'elles visent à traiter des données quantitatives ou qualitatives) ne pourront pas être appliquées. Nous reviendrons plus tard sur nos choix méthodologiques.

### 2.3. La caractérisation de l'échantillon et les biais d'échantillonnage

Etant donnée notre volonté de n'imposer *a priori* aucun biais à l'échantillon, il était nécessaire de nous assurer que notre échantillon de 91 réseaux pouvait être considéré comme représentatif de l'ensemble des réseaux. Nous devons donc vérifier s'il n'affichait pas de trop fortes particularités qui ne caractériseraient pas l'ensemble de la population des réseaux existant en France. D'éventuels biais de ce type pouvaient par la suite avoir des conséquences importantes au regard de la problématique de recherche. Sans préjuger *a priori* de l'influence de ces particularités, il fallait au moins les identifier et les conserver à l'esprit lors des caractérisations plus fines. De plus, cette préoccupation nous permet d'effectuer une première caractérisation de la population.

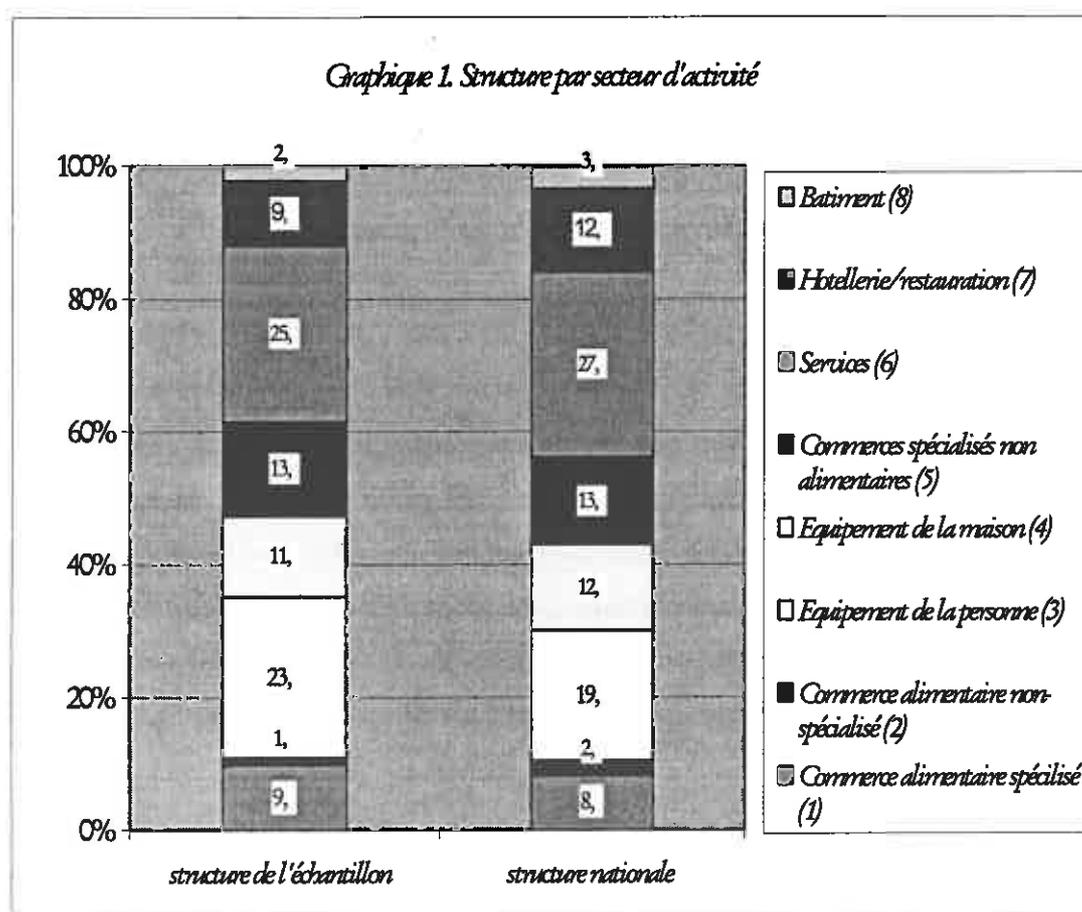
Pour ce faire, nous avons décidé d'affiner notre connaissance de la population étudiée dans cinq domaines précis : la structure d'activité, l'ancienneté de la marque, la durée du contrat, l'appartenance à un organisme professionnel, la mixité des réseaux et enfin la taille des réseaux.

#### *La structure d'activité*

Le résultat (tableau 1, graphique 1) montre que la structure par secteur d'activité de la population étudiée est très proche de celle que l'on constate au niveau national. Aucun secteur n'est sur-représenté (ou sous-représenté) dans notre population. Seule une contrainte méthodologique, liée au nombre d'observations — insuffisantes pour au moins deux secteurs (le bâtiment et le commerce alimentaire non spécialisé) — est apparue, comme nous l'avons expliqué ci-dessus.

Tableau 1. Les biais sectoriels

	échantillon	national
Secteur 1. Commerce alimentaire spécialisé	9,6 %	8,3 %
Secteur 2. Commerce alimentaire non spécialisé	1,1 %	2,2 %
Secteur 3. Equipement de la personne	23,6 %	19,5 %
Secteur 4. Equipement de la maison	11,8 %	12,9 %
Secteur 5. Autres commerces spécialisés non alimentaires	13,9 %	13,2 %
Secteur 6. Services	25,8 %	27,8 %
Secteur 7. Hôtellerie, restauration	9,6 %	12,6 %
Secteur 8. Bâtiment	2,1 %	3,3 %
<i>Total</i>	97,5 %	99,8 %



Données disponibles dans l'annuaire des réseaux commerciaux par l'ACFCI,

### L'ancienneté de la marque

L'échantillon retenu ne présente pas ici non plus de fortes particularités, notamment en terme d'âge moyen (13,7 ans). Plus précisément, les réseaux pour lesquels l'ancienneté de la marque est la plus élevée (entre 30 et 40 ans) ne pèsent pas un poids considérable et le même constat peut être dressé pour les réseaux plus jeunes (moins de cinq ans).

*Tableau 2. La structure de la population en terme d'âge de la marque*

	fréquence	nombre
Moins de 5 ans	17 %	15
Entre 5 et 10 ans	25 %	22
Entre 10 et 15 ans	26 %	23
Entre 15 et 20 ans	12 %	11
Entre 20 et 30 ans	10 %	9
Entre 30 et 40 ans	10 %	9

Nous avons ensuite souhaité préciser ce résultat au niveau sectoriel (tableau 3). Les résultats révèlent ici des disparités : certains secteurs ne se démarquent pas de la valeur moyenne alors que d'autres apparaissent plus atypiques (par exemple le secteur 4, « équipement de la maison », et le secteur 6, « les services »).

*Tableau 3. Ancienneté moyenne de la marque (en années)*

secteur 1	14
secteur 2	11
secteur 3	13
secteur 4	20
secteur 5	11
secteur 6	16
secteur 7	13
secteur 8	10

#### *La durée du contrat*

La durée moyenne du contrat est dans notre échantillon de 6,5 ans, ce qui est conforme aux observations nationales (annuaire ACFCI 1998). La répartition selon la durée du contrat est également équilibrée dans notre échantillon (tableau 4).

*Tableau 4. Structure de l'échantillon en terme de durée du contrat*

	Fréquence %	nombre
Moins de 3 ans	0	0
Entre 3 et 5 ans	11	10
Entre 5 et 7 ans	60	53
Entre 7 et 9 ans	11	10
Entre 9 et 11 ans	4,5	4
Entre 11 et 13 ans	1,1	1

Les particularités sectorielles qui apparaissent au regard de la durée du contrat sont bien connues par la profession : le secteur de l'hôtellerie/restauration enregistre la durée de contrat la plus élevée (tableau 5).

Tableau 5. Durée moyenne du contrat, en années

secteur 1	6
secteur 2	5
secteur 3	5,3
secteur 4	5
secteur 5	5
secteur 6	5,5
secteur 7	9,6
secteur 8	7,5

#### *L'appartenance à un organisme professionnel (adhérents FFF)*

L'examen de ce type de biais nous a semblé important car, intuitivement, nous pensons que l'appartenance à un organisme professionnel contribue à accroître la valeur d'adhésion au réseau pour un franchisé et qu'elle modifie aussi le comportement du franchiseur. Ainsi, dans notre échantillon, 40 réseaux sur 91 sont affiliés à la FFF (soit 44%) ; au niveau national, 103 des 393 réseaux de franchise sont adhérents à cette Fédération (soit 26,2%). De ce point de vue, il existe donc une différence entre notre population et la population globale. Toutefois, il faut souligner que les réseaux qui ne sont pas membres de la FFF peuvent appartenir à d'autres organismes professionnels.

#### *L'existence d'une mixité du réseau (unités en franchise et unités propres)*

Au regard de la nature mixte des réseaux, notre échantillon ne montre pas de sensibles différences par rapport à la situation nationale. Dans notre échantillon 84,6% sont des réseaux mixtes, tandis qu'au niveau national, cette proportion est de 78%.

#### *La taille des réseaux*

Nous avons enfin voulu étudier un critère supplémentaire : la taille des réseaux. Mais les résultats obtenus ne s'avèrent pas assez probants. En effet, l'information en matière de chiffre d'affaires par réseau manque dans de très nombreux cas. Nous pensons que ces informations pouvaient être trouvées par le biais des rapports d'activité. Cette source d'information devait, comme nous l'avons mentionné auparavant, permettre de compléter la base de données relative aux informations économiques générales et d'y intégrer des éléments concernant la stratégie des réseaux. Cependant, nous n'avons reçu qu'un très faible nombre de réponses.

Une autre solution a donc été explorée en choisissant le nombre d'unités en franchise par réseaux. Toutefois les résultats sont difficiles à manier car ils varient considérablement d'un réseau à l'autre et nous n'avons pas trouvé de solution satisfaisante pour dépasser cette forte

hétérogénéité rendant délicate toute généralisation. Dans ces conditions, la qualité des informations collectées n'a pas pu être sensiblement améliorée dans les délais de l'étude. Des éléments de compréhension approfondie relatifs aux choix stratégiques ont seulement été recueillis de manière non systématique et non exhaustive par une étude de la presse spécialisée et professionnelle.

Précisons enfin qu'initialement, nous pensions être en mesure de recueillir aussi le point de vue des franchisés. A la suite de discussions au sein notre équipe de chercheurs, cette question est apparue bien plus complexe que nous le pensions au départ. Les seules solutions envisageables consistaient nécessairement à passer par le franchiseur. Or, le biais de sélection qui en résulterait nous a semblé trop important. En conséquence, aucune amélioration de la qualité de ce type d'information n'a pu être réalisée. En outre, des entretiens ne se justifiaient initialement à nos yeux que dans la mesure où nous nous attendions à un taux de réponse au questionnaire beaucoup plus faible.

#### 2.4. Les orientations méthodologiques de la recherche empirique

Nous considérons que les contraintes méthodologiques évoquées précédemment ne constituent pas en soi un obstacle et nous incitent à retenir des choix méthodologiques qui avaient, dans l'absolu, notre préférence. Nous pensons en effet que si l'existence de grandes tendances peut être mise à jour par le biais de méthodes statistiques (par exemple le calcul de moyennes, de coefficients de corrélation, etc.), ces tendances ne doivent pas conduire à l'exclusion d'une analyse moins quantitative, portant ici sur l'étude de réseaux précis ou de sous-groupes à définir en fonction des thèmes et problèmes abordés.

Cette analyse micro-analytique est en effet, à nos yeux, porteuse de connaissance, car elle permet de ne pas gommer de nombreuses spécificités et de ne pas ainsi se limiter à une connaissance trop globale, simplement associée à l'éventuelle existence de « lois » générales qui ne sont peut-être dans certains cas que le résultat d'une agrégation de phénomènes hétérogènes. Autrement dit, nous mettrons en évidence l'existence de caractéristiques générales des réseaux de franchise (par exemple sur la base de moyennes, d'indicateurs moyens que nous construisons, etc.), mais en nous assurant de leur « exactitude », c'est-à-dire de leur degré de représentativité des différents réseaux constituant notre population. De plus, nous pensons que de telles analyses globales doivent nécessairement être complétées par une analyse beaucoup plus fine des caractéristiques de notre population. Nous mettrons ainsi à jour des spécificités, des particularités

propres à un groupe plus ou moins important de réseaux, sans perdre de vue leurs caractères généraux.

Sur la base de ces choix méthodologiques, nos résultats pourront concrètement prendre la forme d'une double typologie des réseaux de franchise.

- La première typologie visera plutôt à présenter les caractéristiques globales de notre population, afin non seulement de « vérifier » la pertinence de notre cadre théorique, mais aussi de mettre en évidence ce qui constitue l'unité de ces réseaux comme leurs principales différences. Nous pourrions ainsi appréhender la nature de la relation de franchise dans son uniformité comme dans sa diversité.
- La seconde typologie sera plus fine et de nature sectorielle. Elle aura pour objectif de repérer, au sein de notre population, des familles de réseaux en fonction de leurs propriétés. Cette seconde typologie permettra donc d'identifier des types de réseaux, et ainsi de comprendre comment ils font par exemple face à un environnement propre en retenant des choix spécifiques, plus ou moins fructueux, et que nous analyserons. Ce travail devrait nous permettre donc d'esquisser des modèles comportementaux. Il sera alors possible de comprendre la réalité observée de la relation de franchise, et de tenter d'identifier des trajectoires d'évolution.

En résumé, notre méthodologie peut être assimilée à un processus de découverte permanente, d'un double point de vue :

- premièrement, du point de vue des données — leur analyse fine nous permet de mettre en place cette typologie fine.
- deuxièmement, celui de la théorie, car si notre perspective est menée dans un cadre théorique précis, nous pensons que l'analyse empirique nous permet de découvrir des résultats insoupçonnés. L'utilisation d'un cadre théorique ne doit pas nous conduire à l'exclusion *a priori* de particularités de cet objet. C'est-à-dire que nous ne postulons pas la possibilité pour notre cadre théorique d'appréhender la totalité des caractéristiques des réseaux français de franchise.

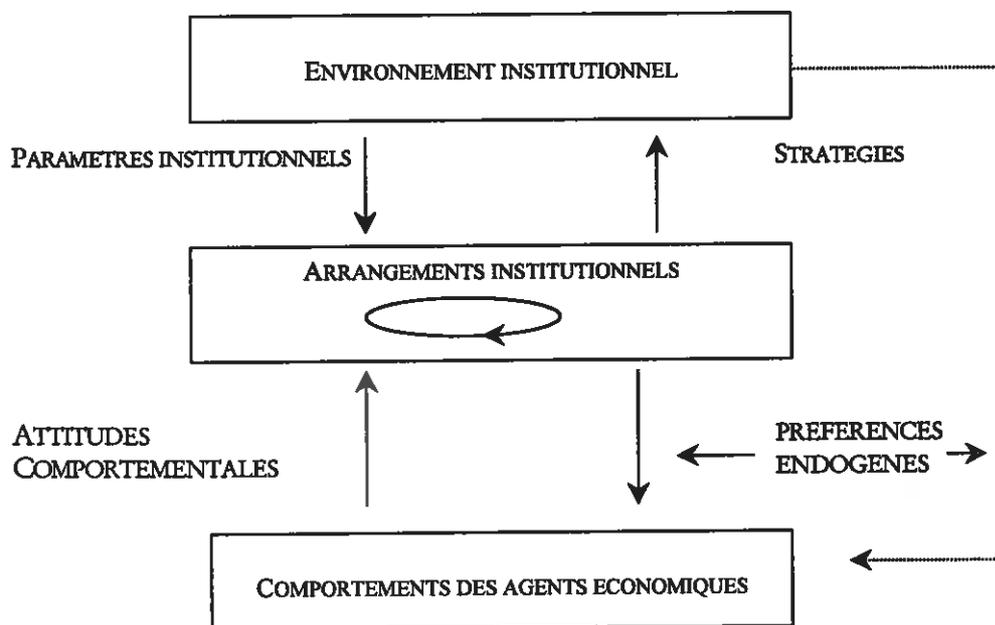
Finalement, notre perspective méthodologique ne sera pas basée sur la construction et l'utilisation de modèles théoriques, le plus souvent construits sous une forme mathématique et recourant à des procédures d'estimation statistique (en particulier économétrique). Dans notre cas, cela

conduirait à une simplification abusive (voire une distorsion) de notre objet. La méthodologie suivie ici sera de nature plus micro-analytique, plus qualitative, restera en permanence étroitement associée aux particularités de notre objet d'étude. Nous avons choisi d'instaurer une confrontation entre nos hypothèses théoriques et notre population, afin d'en capturer les points communs et les différences (globaux ou micro-analytiques), d'explorer des grilles explicatives, ce qui nous amènera lorsque cela sera nécessaire à dépasser le cadre de nos hypothèses théoriques lorsque nous le jugerons trop restrictif.

## CHAPITRE 1.

### L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL DE LA RELATION DE FRANCHISE

La théorie des coûts de transaction articule trois niveaux d'analyse qui présentent l'avantage de proposer une représentation synthétique du contexte institutionnel, économique et comportemental dans lequel se construisent et se déroulent les coopérations économiques. Cette représentation permet en particulier d'identifier les niveaux pertinents - institutionnel, économique, comportemental - et leurs effets sur les déterminants des formes d'organisation choisies par les agents économiques pour gouverner leurs relations économiques. Le schéma ci-après résume l'emboîtement de ces trois niveaux d'analyse.



*Schéma à trois niveaux, Williamson [1991]*

Dans le chapitre introductif, nous avons déjà exposé les deux premiers niveaux, résumés ici par les hypothèses comportementales et par l'existence des trois modes de coordination, désignés comme des arrangements institutionnels. Toutefois, aucun arrangement institutionnel n'est défini indépendamment d'un système légal que l'on nomme ici environnement institutionnel (North

[1990]). Ce niveau d'analyse désigne les règles politiques, juridiques et sociales mais aussi les pratiques professionnelles en vigueur dans un espace politique. D'un point de vue plus théorique, ces règles et ces pratiques s'assimilent à des contraintes formelles et informelles qui encadrent les décisions des agents économiques relatives à l'organisation de leur collaboration. Les règles institutionnelles gouvernant la configuration des droits de propriété ou encore le droit des contrats sont des exemples de ces contraintes. Lorsqu'on raisonne au niveau des arrangements institutionnels, l'influence du niveau supérieur est essentielle mais est considérée comme fixe à un moment du temps et est alors assimilée à des paramètres institutionnels. Cela signifie très précisément que la liberté contractuelle des agents économiques est réduite et que les règles institutionnelles sont prises comme des contraintes de leur relation. Ils ne peuvent donc faire l'objet d'aucune négociation bilatérale entre les deux parties. En d'autres termes, les clauses contractuelles négociées devront nécessairement s'inscrire dans un environnement institutionnel précisé et, au regard de ses règles, certaines de ces clauses pourraient être frappées de nullité si leur conformité est dénoncée par l'une des parties ou par les autorités. Il s'agit donc d'analyser sous l'angle économique les caractéristiques institutionnelles qui conditionnent nécessairement le fonctionnement réel des réseaux de franchise.

Par conséquent, en ce qui concerne la relation de franchise, nous pouvons identifier à la fois des contraintes qui sont définies par les pouvoirs politiques – national ou européen – intervenant sous la forme de règlements, et des contraintes d'ordre plus strictement juridique. Parallèlement, la profession élabore ses propres règles à partir de ses usages. Nous pouvons regrouper ces différents paramètres de l'environnement institutionnel en deux ensembles :

- *le premier constitue l'ordre public et regroupe le cadre légal ;*
- *le second représente les usages professionnels et correspond à un ordre privé, construit par les acteurs économiques eux-mêmes et régulé par leurs instances professionnelles représentatives.*

Cette division rejoint la distinction adoptée par le juriste Ph. Le Tourneau [1994a] entre les textes impératifs et les textes incitatifs. Les premiers décrivent les règles légales, les seconds les règles élaborées par la profession. Le caractère incitatif de ces dernières traduit le fait qu'elles ne constituent pas des règles de droit stricto sensu, même si les tribunaux les utilisent comme source de droit. Du point de vue de l'approche néo-institutionnelle, ces usages professionnels sont des éléments institutionnels dédiés à la coordination de la coopération. En premier lieu, elles permettent d'économiser certaines ressources cognitives et temporelles qui devraient être consacrées à la recherche du partenaire et à la négociation de l'accord en raison de la rationalité

limitée des agents économiques, c'est-à-dire des coûts de transaction *ex-ante*. On peut alors penser aux signaux de crédibilité ou de réputation accordés par des instances professionnelles aux réseaux qui acceptent de se soumettre à certaines procédures visant à "labeliser" leur fonctionnement. En deuxième lieu, la reconnaissance de ces règles professionnelles réduit aussi d'autres coûts. Il s'agit cette fois des coûts de transaction *ex-post* relatifs aux coûts de coordination et de contrôle une fois l'accord conclu. Les usages de la profession favorisent ou rejettent certaines normes comportementales. Ces dispositifs relevant de l'ordre privé disciplinent en effet les comportements avant, pendant et après la relation. Ils renforcent alors en particulier la crédibilité de l'accord mais aussi la réputation de cette forme de coopération inter-firmes. Nous aurons l'occasion par la suite d'indiquer plus précisément l'action de ces règles en insistant sur leur pouvoir coercitif.

Après avoir établi cette distinction entre ordre public et ordre privé pour clarifier l'étude de l'environnement institutionnel, nous allons pourtant, par souci de simplification, analyser indifféremment les dispositifs institutionnels pertinents à notre propos. La lecture du présent rapport en sera ainsi facilitée puisque plusieurs de ces dispositifs se retrouvent affirmés aussi bien au niveau de l'ordre public que de l'ordre privé.

## SECTION 1. LA NATURE REGLEMENTAIRE DES PARAMETRES INSTITUTIONNELS

Tout d'abord, on ne trouve pas de définition en droit français de la franchise. Au niveau national, la relation de franchise ne bénéficie donc d'aucun traitement juridique spécifique. L'absence d'un droit particulier lui préserve ses propriétés d'adaptation rapide au regard des besoins de la vie des affaires. Du point de vue juridique, c'est un contrat innomé mais cela ne sous-entend pas qu'il dépend de l'unique volonté des parties. En effet, en l'absence d'un droit dédié au contrat de franchise, ce contrat relève des règles générales du droit des obligations, issues du droit commun, comme de celles du droit commercial<sup>1</sup>. Les textes nationaux en vigueur ne concernent donc pas seulement la franchise mais sont plus largement applicables aux autres formes de commerce associé.

Ce premier constat nous conduit alors à privilégier le niveau supra-national puisqu'un texte de droit européen, délimitant le champ de validité des contrats de franchise, existe depuis 1988 et expirera le 31 décembre 1999. Il s'agit du règlement d'exemption globale pour les accords de franchise n°4087/88. En effet, l'article 85, paragraphe 1 du traité de Rome, stipule que les

---

<sup>1</sup> On peut par exemple mentionner l'ordonnance du 1<sup>er</sup> décembre 1986 relative à la liberté des prix et à la concurrence.

ententes économiques s'opposent aux principes de la concurrence, jugés indispensables à la construction du grand marché unique par la Commission de Bruxelles.

Dans ces conditions, la coopération induite par le contrat de franchise est frappée de nullité au titre du paragraphe 2, de l'article 85. La stricte application de ce paragraphe, que l'on assimile selon notre cadre analytique à un paramètre de l'environnement institutionnel supra-national, aurait interdit en Europe le développement des franchises. Mais le paragraphe 3 du traité de Rome permet de lever cette interdiction par la reconnaissance d'exemption de la nullité des accords. Ainsi, certaines clauses contractuelles, pourtant considérées comme restrictives de concurrence, vont être autorisées et d'autres le seront seulement sous conditions. Pour toutes les situations indéterminées<sup>1</sup>, le franchiseur peut avoir recours à une procédure d'opposition. Le contrat est alors notifié à la Commission. Celle-ci dispose de six mois pour faire opposition à l'exemption ; passé ce délai l'exemption est considérée comme acquise.

### 1.1. Le règlement d'exemption européen

L'article premier du texte européen pose une définition de l'accord de franchise « *par lequel une entreprise, le franchiseur, accorde à une autre, le franchisé, en échange d'une compensation financière directe ou indirecte le droit d'exploiter une franchise dans le but de commercialiser des types de produits et/ou de services déterminés* ». Cet accord de franchise doit comporter au moins trois caractéristiques pour recevoir cette qualification :

- *l'utilisation d'un nom ou d'une enseigne commun et une présentation uniforme;*
- *la communication par le franchiseur au franchisé d'un savoir-faire ;*
- *la fourniture continue par le franchiseur au franchisé d'une assistance commerciale ou technique pendant la durée de l'accord.*

Les deux parties de la coopération sont explicitement identifiées : le franchiseur et le franchisé. Il s'agit bien d'une relation bilatérale où l'identité des parties doit être sans ambiguïté. Celles-ci sont donc nettement deux entreprises autonomes et l'article 4 fait obligation au franchisé d'informer le consommateur final de sa qualité de commerçant indépendant. Toutefois, cette information doit aussi être conçue de manière à préserver l'identité commune du réseau franchisé. Au niveau national, on retrouve la même obligation – établie par l'arrêté Neiertz du 21 février 1991 – d'informer le consommateur, par affichage et sur l'ensemble des documents

---

<sup>1</sup> Ces situations recouvrent les accords qui comporteraient des clauses restrictives de concurrence absentes des articles 2 et 3 mais toutefois non interdites par l'article 5.

administratifs. A son tour, le code de déontologie européen (ordre privé) reprend de nouveau cette obligation dans son article premier.

Par conséquent, qu'il s'agisse de l'ordre public (national ou européen) ou de l'ordre privé (les recommandations de la profession), le statut légal du franchisé – comme entreprise indépendante du franchiseur – marque une distinction manifeste avec la coopération mise en œuvre au sein de la firme. Le régime contractuel de l'accord de franchise, pour reprendre les termes de la théorie des coûts de transaction, engage directement la responsabilité patrimoniale des deux parties. Cette caractéristique est essentielle à la coordination hybride puisque les incitations ainsi préservées économisent certains coûts de transaction (coûts de contrôle et d'adaptation). Le franchisé responsable de ses pertes comme de ses gains supporte directement les conséquences de son comportement productif. La profitabilité de son activité sera directement observable et appropriable. Il en va de même pour le franchiseur. Un effort moindre de sa part conduira à une croissance moins soutenue des ventes et aura des répercussions directes sur ses revenus.

Ce double engagement patrimonial des parties intervient ici comme un mécanisme d'auto-discipline des comportements productifs de chacune des parties et allège considérablement les dispositifs explicites de contrôle ou de surveillance. En lui conférant une dimension asymétrique, l'efficacité de cette implication patrimoniale peut d'ailleurs être renforcée. Le texte européen (article 3) autorise effectivement le franchiseur à faire figurer dans le contrat une clause particulière, interdisant au franchisé de détenir des « *participations financières dans le capital d'une entreprise concurrente qui donneraient au franchisé le pouvoir d'influencer la conduite économique d'une telle entreprise* ». Ainsi, non seulement l'indépendance de l'entreprise du franchisé est légalement affirmée et exigée, mais la clause précédente peut accroître son pouvoir de discipline sur son comportement. Le franchisé ne place pas seulement son capital dans l'exploitation d'actifs, propriétés du franchiseur, dont il attend un rendement positif. Il consent à une très forte restriction de sa liberté économique. Pourtant, celle-ci peut conduire à une meilleure couverture des risques encourus à l'issue de son placement initial. Dès lors, il dédie à la relation de franchise son potentiel patrimonial. A l'évidence, cela ne veut pas dire qu'il investira forcément toute sa richesse dans son activité commerciale mais simplement qu'il renonce contractuellement, sous certaines conditions explicites, à diversifier ses engagements financiers. L'existence légale d'une telle clause indique l'impact économique des engagements patrimoniaux sur les comportements des acteurs. A titre d'exemple, la stratégie adoptée par MacDonald's est très démonstrative de la force de ce dispositif.

En effet, l'entreprise multinationale exige de ses futurs franchisés qu'ils financent leur arrivée dans le réseau à l'aide de fonds propres. Cette logique est poussée à l'extrême puisque MacDonald's impose l'installation du candidat franchisé sans recours au crédit bancaire. La capacité d'autofinancement attendue du futur franchisé, qui reconnaissons-le constitue un effort financier très important, permet de cette façon à la firme multinationale une meilleure sélection des franchisés. Autrement dit, l'effort de l'éventuel franchisé pour détenir de telles ressources est un gage de son comportement coopératif à l'égard du réseau<sup>1</sup>. Pour la théorie des coûts de transaction, la préférence du franchiseur accroît ici la crédibilité de l'engagement du franchisé et renforce en outre la dépendance mutuelle des parties.

Il va sans dire que tous les franchiseurs ne disposent pas du même pouvoir de négociation que MacDonald's en termes de notoriété de marque ou plus globalement de puissance économique et financière. Dans le cas d'espèce, il s'agit plus d'une différence de degré. Car sur le principe, l'engagement patrimonial, reconnu par le statut juridique des parties, procède conformément à un mécanisme auto-exécutoire propre à la forme d'organisation hybride.

Même si par ailleurs d'autres raisons existent, cette autonomie juridique révèle que l'accord de franchise ne s'accomplit pas non plus dans une relation marchande, au sens où nous l'avons définie précédemment. En effet, le processus de médiation entre les parties ne s'opère nullement par une interface exclusivement pilotée par les prix, à travers laquelle les agents économiques demeurant dans l'anonymat n'ont donc aucune raison d'engager des ressources pour s'identifier et négocier.

L'inscription historique de la relation de franchise incarne l'engagement temporel des parties ne serait-ce qu'en raison de la rentabilité des investissements réalisés par les deux parties. Autrement dit, l'accord de franchise ne se noue ou ne se dénoue pas instantanément comme une relation purement marchande. En fait, cette coopération se façonne à travers les interactions qui se construisent aussi après la signature de l'accord de franchise. Ceci tient au caractère incomplet du contrat. Finalement, les variations du système de prix s'avèrent nettement insuffisantes pour piloter de manière exclusive la coopération, personnalisée par l'identité reconnue du franchisé et du franchiseur. La négociation des flux monétaires qui transitent entre les parties n'assure qu'une partie des mécanismes de la coordination recherchée.

---

<sup>1</sup> Dans le cas de MacDonald's, cela prend plusieurs années. La longueur des procédures de recrutement pouvant aller jusqu'à deux ans, elle constitue un autre mécanisme pour sélectionner les franchisés potentiels.

Les trois caractéristiques de l'accord de franchise énoncées par le règlement expliquent l'objet de la coopération et son contenu. Cette coopération concerne donc l'utilisation par le franchisé d'un actif symbolisé par un nom ou la marque associée à un bien ou à un service. Cet actif immatériel résume la réputation commerciale du franchiseur et qui est source de valeur. L'objectif de la coopération économique est la réitération de la réussite du franchiseur (LeLoup [1991]). Pour ce faire, ce dernier est tenu de transférer au franchisé un savoir-faire qui a déjà été commercialement éprouvé et d'apporter régulièrement son assistance pour sa mise en œuvre effective. La jurisprudence réclame en particulier que le savoir-faire, fondement de la réputation commerciale du franchiseur, ait une traduction matérielle et soit donc consigné dans des manuels. Cette disposition légale correspond à l'exigence d'identification et ces supports doivent être remis au franchisé lors de la signature du contrat de franchise. Sur ce point précis, les économistes reconnaissent que le contrat de franchise est alors vérifiable par un tiers. Cette position est relativement peu éloignée de celle des juges. En l'absence de savoir-faire vérifiable par la transmission du manuel consignait ses éléments, les juges prononcent la nullité du contrat de franchise. Comme le juriste Marot [1998] l'affirme, « *pas de franchise sans savoir-faire* ».

Du point de vue de nos hypothèses de départ, l'accord de franchise a donc nécessité des investissements spécifiques à la transaction. La réputation commerciale, actif immatériel matérialisé par un nom ou une marque, a demandé au départ des investissements pour la développer et l'entretenir. Mais au cours de la relation, d'autres investissements spécifiques en matière d'expertise technique ou commerciale seront également effectués afin de permettre aux franchisés de réitérer la réussite du franchiseur. Parallèlement, pour exercer le droit d'usage attribué au franchisé par délégation contractuelle, celui-ci devra ajouter ses propres investissements spécifiques. L'aménagement des locaux commerciaux, sa surface moyenne, représentent dans certains cas des sommes importantes. Des efforts financiers doivent aussi être faits pour que le local ait des caractéristiques précises ou que son emplacement soit adéquat. On retrouve déjà là plusieurs formes de spécificités d'actifs ; reprenons alors plus en détail la typologie établie par Williamson [1985, 1991].

- Le premier concerne les *actifs physiques* relatifs aux aménagements du magasin. Par conséquent, ceux-ci ne peuvent pas être décidés selon les seules préférences du franchisé. Au contraire, l'uniformité des points de ventes est capitale à la réussite économique des parties et à la satisfaction du consommateur final. Ce dernier connaît les caractéristiques du bien ou du service recherché avant même de pénétrer dans n'importe quel magasin du réseau. En effet, les signaux publicitaires constituent pour

les nouveaux consommateurs des sources d'information. Ces derniers s'attendent alors à recevoir la qualité correspondante aux messages commerciaux diffusés. Dans le cas contraire, ces signaux perdraient toute crédibilité pour ces consommateurs. Cette situation contrarierait alors la rentabilité des investissements publicitaires pourtant très coûteux pour l'émetteur (le réseau). Concernant les consommateurs habituels, ceux-ci fondent leur choix sur l'expérience acquise lors de leurs achats antérieurs et leurs attentes ne doivent pas non plus être démenties afin de s'assurer leur fidélité. Ainsi, de l'uniformité physique et commerciale de tous les magasins résulte une situation informative efficace pour les consommateurs car elle leur évite des recherches coûteuses d'information. Celle-ci est en effet géographiquement dispersée. En outre, pour le réseau, cette situation produit un « appel d'air » en terme de pouvoir d'attraction de nouveaux clients. D'un point de vue plus théorique, les économistes reconnaissent ici ce qu'ils nomment une externalité horizontale de réseau (Mathewson & Winter [1985]) dont l'exploitation accroît la valeur de la marque (actif de réputation) au bénéfice des membres du réseau et des consommateurs ; c'est-à-dire à la satisfaction du plus grand nombre.

Prenons la surface du magasin exigée par le franchiseur, qui illustre tout à fait la spécificité des actifs physiques au sens de l'approche transactionnelle. Si la préférence du franchiseur va plutôt vers des magasins de grande taille, compte tenu du paysage urbain, il sera sans doute assez difficile, voire impossible, de trouver un local en plein centre ville. La recherche du local désiré sera alors plus coûteuse compte tenu de sa plus grande rareté ou des conditions institutionnelles d'attribution puisqu'en général on trouve plutôt ce type de magasin dans les centres commerciaux qui disposent de galeries marchandes plus spacieuses. Enfin, lors de la revente, il faudra trouver un acheteur qui recherche les mêmes potentialités commerciales.

- Le deuxième type d'investissements correspond aux actifs humains à travers la formation reçue au départ et au cours de la relation. Le franchiseur a d'ailleurs la possibilité, en vertu de l'article 3.2 du règlement européen, d'obliger le franchisé à suivre des formations. Cette obligation peut également s'étendre à ses salariés. Or, il faut dépenser du temps et des ressources pour élaborer, transmettre et acquérir ce savoir-faire. Le cadre légal insiste sur le fait que ce savoir-faire doit être :

- secret, autrement dit « *il est non directement accessible pour un franchisé, c'est-à-dire que le franchisé doit passer par le franchiseur* » ;

- substantiel, c'est-à-dire qu'il est « *constitué d'éléments suffisamment importants pour procurer au franchisé un avantage concurrentiel [... ] tel que si le franchisé n'y avait pas accès, il ne pourrait pas réussir aussi vite et aussi bien* » (Marot [1998]).

Au regard de la première caractéristique, ce savoir-faire n'a pas de valeur hors de la relation de franchise et confirme le lien de dépendance entre les parties. A propos de la seconde, il y a incontestablement pour le franchisé un différentiel de profitabilité à redéployer ses actifs vers d'autres activités commerciales et plus généralement économiques. Cet actif crée donc une source de valeur supplémentaire pour la coopération car il produit une quasi-rente qui ferait défaut en cas d'absence. *Cette quasi-rente correspond au différentiel positif de valeur auquel il faudrait renoncer si la coopération n'avait pas lieu ou était interrompue avant son terme.*

Il serait intuitivement correct de penser *a priori* que cette dépendance est unilatérale : seul le franchisé perd le montant de cette quasi-rente s'il se redéploie vers d'autres activités commerciales. Ce dernier est effectivement tenu de cesser d'utiliser le savoir-faire au terme du contrat. Or, pour le franchiseur, la valorisation du savoir-faire dépend certes de sa qualité et de sa réception par les consommateurs mais aussi des aptitudes personnelles du franchisé qui doit en pratique l'utiliser. Ainsi, la capacité d'apprentissage et les ressources cognitives du franchisé participent à la valorisation effective de cet actif. La qualité de la réception de ce savoir-faire par le franchisé, non disponible ailleurs ni jamais expérimenté par celui-ci, représente aussi une condition de la création de la quasi-rente. Elle agit par conséquent sur les performances globales de la coopération économique. En outre, la transmission du savoir-faire ne concerne pas seulement une expertise technique formelle mais également une expertise organisationnelle. Contrairement à la précédente, celle-ci est plus tacite, donc plus difficile à communiquer, et plus délicate aussi à faire figurer dans le manuel remis au début de la relation. Charles Séroude, conseil en franchise, distingue aussi le savoir-faire lié au concept du savoir-faire d'organisation. Or, pour les raisons que nous venons d'indiquer, son appropriation et son exploitation au-delà de l'accord par le franchisé sont plus probables. Nous verrons plus tard que les dommages en général estimés par le franchiseur à la suite du départ d'un franchisé ne sont pourtant pas aussi importants que la théorie l'affirme.

- Le troisième type d'investissements renvoie aux actifs de site. Ceux-ci traduisent les préférences du franchiseur en matière d'emplacement, définies par exemple par la taille moyenne du marché, affichée comme cible commerciale prioritaire. En effet,

disposer d'un emplacement à fort potentiel commercial impose parfois d'importants coûts de recherche et de négociation. En outre, le choix de la localisation du point de vente entraîne toujours une concertation entre les parties. En règle générale, le franchiseur se sert d'une échelle de qualité des emplacements pour signaler ses exigences. Cette coopération devient même plus impérative lorsque ce dernier, comme le texte européen l'y autorise, introduit dans le contrat l'interdiction pour le franchisé de modifier l'emplacement du magasin sans son accord (article 3.2). La restriction ainsi formulée peut, cela va de soi, affecter la rentabilité des actifs du franchisé. Le caractère redéployable dépend aussi de la cohérence entre la durée de l'accord de franchise et celle du contrat de bail. L'accord avec le bailleur est juridiquement étranger à l'accord de franchise. Pourtant, le renouvellement du premier contrat soulève la question de la pérennité des investissements du franchisé dont la valeur peut être durablement amputée. En France, le décret du 30 septembre 1953 subordonne le droit au renouvellement d'un bail commercial à la propriété par le locataire d'une clientèle personnelle. En cas de refus du bailleur, le locataire peut obtenir une indemnité d'éviction. Or, ce droit à l'indemnité peut ici être refusé au franchisé au motif qu'il n'est pas propriétaire de son fonds de commerce. Car la valeur de ce fonds est conférée par la clientèle attachée à la marque, propriété exclusive du franchiseur, et non à la personne du franchisé. Le premier ne concède au franchisé que le droit d'usage et une partie du droit au rendement. Ainsi, non seulement sa demande de renouvellement du contrat de bail peut ne pas aboutir, le privant alors d'un moyen essentiel à l'exercice de son activité commerciale, mais certaines modalités concrètes de cet exercice relèvent de l'accord de franchise<sup>1</sup>. Et, en conséquence de ce dernier lien, l'indemnité d'éviction due par le bailleur ne lui sera éventuellement pas versée. Cela crée une insécurité juridique très forte sur la protection des investissements du franchisé qui pourra alors restreindre ses incitations économiques à coopérer (cf. chapitre 6).

- Le quatrième type d'investissements implique des actifs dédiés en raison du lien de dépendance économique des accords de franchise. D'une manière générale, le franchisé dédie à un seul partenaire – le franchiseur – tous ses efforts productifs. En outre, l'article 3 du texte européen renforce et confirme cette spécificité en autorisant explicitement le franchiseur à ordonner au franchisé le non exercice d'une activité

---

<sup>1</sup> On a vu que le texte européen autorisait entre autre l'interdiction pour le franchisé de modifier de manière unilatérale l'emplacement du local visé par l'accord de franchise.

commerciale similaire dans un territoire qui concurrencerait le réseau (c'est-à-dire les autres franchisés et le franchiseur). La spécificité des actifs dédiés est également repérable à travers les clauses d'exclusivité (articles 3.1, 4.5 du règlement d'exemption européen). L'environnement institutionnel contribue ainsi à délimiter le degré de spécificité des actifs impliqués.<sup>1</sup> Dans le cas d'approvisionnements exclusifs (ou quasi-exclusifs, soit au moins 75 à 80%), le franchisé réserve presque toute sa capacité d'achat au franchiseur ou aux fournisseurs agréés par celui-ci. Au-delà de cette dépendance en amont, son activité commerciale devient également un actif dédié très spécifique en cas de clauses d'exclusivité de vente ou d'enseigne. Enfin, l'existence de ce type d'actifs est aussi confirmée par les clauses qui encadrent notamment la fin de la relation, sur lesquelles nous reviendrons plus précisément par la suite.

- Le cinquième type d'investissements, le plus important par les montants financiers mobilisés, concerne les actifs de réputation. Par définition de la franchise, la réputation de la marque ou du nom pré-existe à l'accord de coopération. Cette raison, et c'est sans doute la plus essentielle, explique les motivations économiques du franchisé à rejoindre le réseau de franchise. Elle confère effectivement une plus grande valeur au choix d'adhérer au réseau. Mais cette réputation n'est pas acquise une fois pour toute : le franchiseur doit au cours du temps l'entretenir, l'accroître mais aussi la faire évoluer. Cette dernière condition implique que le franchiseur doit poursuivre ses efforts en adaptant l'image commerciale du réseau aux évolutions économiques. En particulier, la fréquence de ces besoins d'adaptation dépend fortement du caractère plus ou moins incertain des marchés et de la pression concurrentielle. L'impératif d'actualisation du savoir-faire est reconnu légalement puisque la non-actualisation du savoir-faire peut entraîner la résiliation du contrat (Marot [1998]), ou la nullité de certaines clauses. Le règlement européen autorise après la fin du contrat l'usage de ce savoir-faire par le franchisé s'il est « *devenu généralement connu ou facilement accessible* » (article 5). La banalité du savoir-faire correspond au fait qu'il soit devenu au cours du temps un actif générique et qu'il ait alors perdu sa spécificité. Sa diffusion ainsi généralisée, n'importe quel commerçant peut l'acquérir et l'exploiter à sa guise. C'est comme s'il existait à ce moment là un marché d'occasion pour ces connaissances. A l'inverse, le savoir-faire de franchise ne dispose pas justement de ce type de marché. Plus exactement, le franchiseur se retrouve en

---

<sup>1</sup> Dans le cas d'une clause d'exclusivité d'approvisionnement, la loi du 14 octobre 1943 limite alors la durée du contrat de franchise à 10 ans.

situation de monopole de ce savoir-faire et c'est ce qui lui confère sa dimension d'actif spécifique. Cette situation traduit également la pertinence de l'hypothèse de petit nombre.

Globalement, on peut reconnaître que l'environnement institutionnel accroît la spécificité de certains actifs ou en tout cas ne l'interdit pas.

Après cette première mise en perspective de notre grille d'analyse, intéressons-nous maintenant aux éléments de l'environnement institutionnel qui contribuent au caractère opérationnel des hypothèses comportementales en insistant en particulier sur l'une d'entre elles.

### 1.2. La loi Doubin et l'opportunisme

A la fin des années quatre vingt, plusieurs scandales d'escroqueries dont la presse a fait état et a sans doute amplifié les effets, troublent l'image de la franchise. Cette coopération économique fut alors l'objet de nombreuses critiques. Afin de restaurer ses raisons d'être et d'éviter de jeter l'anathème sur un secteur d'activité et sur l'une de ses modalités de fonctionnement<sup>1</sup>, le législateur choisit d'intervenir par un texte de loi (loi Doubin du 31 décembre 1989) et par son décret d'application (4 avril 1991).

Au niveau de l'environnement institutionnel national, cette loi a été adoptée pour refréner les dérives dolosives de la relation de franchise. Cela renvoie à l'une des deux hypothèses privilégiées par la théorie des coûts de transaction : l'opportunisme<sup>2</sup>. Rappelons que ce trait comportemental conduit les agents économiques à mettre en avant leurs intérêts individuels au détriment de ceux de la relation de coopération dans laquelle ils sont déjà engagés ou vont l'être. Cette tendance se manifeste de manière intentionnelle, à la limite d'un comportement infractionniste au regard des règles juridiques, mais aussi de manière inintentionnelle. Soulignons néanmoins que ce comportement économique peut aussi avoir un impact favorable sur les intérêts communs des parties. Il accélère assurément certaines adaptations, concourt à saisir au bon moment des opportunités économiques pour améliorer les performances de la coopération. Finalement, l'expression bénéfique de l'opportunisme des agents traduit l'esprit d'entreprise des parties.

---

<sup>1</sup> Le poids de la franchise dans l'ensemble du commerce et des services représente 174 milliards de chiffres d'affaires, soit environ 6,3% du chiffre d'affaires total du commerce (annuaire de l'ACFCI [1998]).

<sup>2</sup> Le législateur américain est pour sa part intervenu dès la fin des années 70 pour moraliser la profession.

Après avoir ainsi rappelé le positionnement analytique de cette hypothèse, vérifions que l'étude de certains éléments de l'environnement institutionnel nous fournit une présomption de sa pertinence empirique.

Tout d'abord, la loi Doubin ne vise pas seulement la relation de franchise mais également d'autres systèmes de distribution comme la concession, la licence de marque, etc. Elle est donc applicable à « toute personne qui met à la disposition d'une autre personne un nom commercial, une marque ou une enseigne, en exigeant d'elle un engagement d'exclusivité ou de quasi-exclusivité pour l'exercice de son activité » (article premier).

Toutefois le champ d'application de cette loi concerne un moment très précis de ces coopérations : la période des négociations précontractuelles engagées par les parties. Le texte national fait ainsi obligation au franchiseur de communiquer au franchisé des informations détaillées avant l'accord définitif du contrat. La loi vise alors à fixer des procédures légales à l'élaboration du contrat de franchise, relatives à la révélation d'informations, afin que le franchisé puisse s'engager contractuellement en connaissance de cause. Ce dispositif législatif impose au franchiseur la remise d'un document d'informations précontractuelles. Celui-ci doit comporter :

- des informations générales sur le franchiseur (nature de l'activité, identité du chef d'entreprise... ) ;
- des informations sur l'entreprise du franchiseur et ses domiciliations bancaires (numéro d'immatriculation au registre du commerce, date de création... ) ;
- des renseignements sur la marque (numéro d'inscription au registre national des marques) ;
- la présentation du réseau d'exploitants en franchise ou pas (leur nombre, leur adresse, quel que soit leur mode d'exploitation, la durée du contrat et enfin le nombre d'exploitants liés au réseau, par un contrat de même nature que celui dont la conclusion est envisagée, qui ont quitté le réseau l'année précédente en raison d'une expiration, d'une résiliation et d'une annulation du contrat) ;
- la communication des comptes du franchiseur des deux derniers exercices ;
- la présentation générale et locale du marché des produits ou services et les perspectives de développement<sup>1</sup> ;

---

<sup>1</sup> Ce point a fait l'objet de propositions de modifications par le groupe de réflexion sur l'évolution du droit de la franchise, mis en place par la Direction du Commerce Intérieur. Après concertation, le groupe de travail les a finalement refusées ne voulant pas « durcir un texte auquel il n'est pas envisagé d'appliquer la sanction d'une nullité d'ordre public » (Rapport de synthèse, juillet 1998).

- l'indication de certaines clauses du contrat : sa durée, ses conditions de renouvellement, de résiliation et de cession, le champ des exclusivités ;
- les dépenses d'investissements destinés à la marque ou l'enseigne que le futur franchisé devra effectuer avant de commencer l'exploitation.

Ce document d'informations précontractuelles ainsi que le projet de contrat doivent être transmis au minimum vingt jours avant la signature du contrat<sup>1</sup>. Pour sa part, le franchisé reconnaît garder confidentielles les informations reçues pendant la période précontractuelle. Son engagement donne lieu à un document écrit et s'applique également à son entourage (associés, salariés). Si le contrat est finalement signé, la confidentialité concernera le contenu du savoir-faire pendant toute la durée du contrat et sera même exigée au-delà. Comme on l'a vu précédemment, la promesse de confidentialité du franchisé cessera dans le cas où la banalité du savoir-faire est reconnue.

Par conséquent, l'intervention du législateur constitue une réponse institutionnelle formelle à la dérive de certains comportements opportunistes, révélés par les affaires judiciaires. La situation asymétrique de l'information entre les parties lors des négociations de la future coopération est à l'origine de tels comportements. Cette information asymétrique au détriment du franchisé suscite donc des stratégies (rétentions d'informations) de la partie informée tout à fait préjudiciables aux intérêts de l'autre partie et plus généralement à ceux de l'ensemble du réseau. Ainsi, l'existence de la loi Doubin s'inscrit dans la logique juridique de protection de la partie faible et rappelle à la partie la mieux informée qu'elle est tenue de respecter un équilibre informationnel lors de la période précontractuelle. Le contexte de négociation et décisionnel a donc été précisé par la loi. C'est-à-dire par l'ordre public, puisque l'ordre privé ou le niveau bilatéral n'étaient pas parvenus à réfréner cette dérive comportementale en usant de dispositifs auto-disciplinants.

En effet, avant l'adoption de la loi Doubin, le code de déontologie européen (article 3) faisait obligation au franchiseur de communiquer au candidat franchisé une information précontractuelle. Le recrutement (sous forme publicitaire) des futurs franchisés « *doit être dépourvue de toute ambiguïté et d'information trompeuse* » (article 3.1). De plus, « *tout document publicitaire faisant apparaître directement ou indirectement des résultats financiers prévisionnels du franchisé devra être objectif et vérifiable* » (article 3.2). Enfin, l'article 3.3 stipule que le franchiseur transmettra une copie du code

---

<sup>1</sup> Voir en annexe 2 le modèle de document d'informations précontractuelles proposé par la FFF.

de la profession, une information complète et écrite relative aux clauses du contrat et ce dans un délai raisonnable avant la signature du contrat de franchise.

Ainsi, bien que le code de déontologie soit sans ambiguïté sur cet équilibre informationnel entre les futurs partenaires, son pouvoir coercitif n'a pas pleinement pu s'exercer et corriger les comportements de certains qui se réclamaient pourtant de la profession. Il s'agit là d'une différence fondamentale entre les contraintes relevant de l'ordre public (le cadre légal, appréhendé ici par les effets de la loi Doubin) et celles relevant de l'ordre privé (code de déontologie professionnel). Les contraintes pesant sur les agents économiques comme leurs moyens d'expression sont très différentes. Toute dérogation à la loi s'accompagne en général de sanctions pénales et civiles pouvant notamment aller jusqu'à la nullité du contrat. Ces sanctions sont impératives – autrement dit, elles s'imposent aux parties. En revanche, les moyens de l'ordre privé sont sans comparaison avec ceux de l'ordre public, seul détenteur du pouvoir de sanction judiciaire. Les effets des sanctions de l'ordre privé s'analysent davantage en termes d'atteintes à la réputation du franchiseur ou par de plus grandes difficultés à recruter des futurs franchisés, et cela augmente les coûts de transaction *ex-ante*. Indépendamment de cette différence non-négligeable entre les pouvoirs de sanction des deux ordres, les moyens de contrôle de la profession pour identifier le déviant d'une part, et pour définir une réprobation acceptée par la profession d'autre part, dépendent beaucoup de la crédibilité reconnue à cette autorité privée par ses adhérents.

Au-delà de la confirmation établie par la nécessité pour le législateur d'intervenir pour faire cesser certaines pratiques dues aux comportements opportunistes, la loi Doubin indique que les agents économiques font aussi preuve d'une rationalité limitée. Et il est donc possible par des dispositifs institutionnels légaux d'économiser leurs ressources cognitives. Désormais la loi dispense le franchisé d'entreprendre une recherche trop longue et coûteuse même s'il a toujours eu une obligation de s'informer. De plus, elle désigne très clairement laquelle des deux parties doit fournir une partie significative de cette information. En d'autres termes, l'information privée détenue par le franchiseur devient une ressource partagée par les deux parties, évitant à l'une un processus coûteux pour l'acquérir et à l'autre de l'utiliser au détriment de l'intérêt commun. Enfin, les précisions apportées au caractère formel de cette communication obligatoire (le contenu du document d'informations précontractuelles) épargnent également aux deux parties d'entreprendre des négociations précontractuelles longues et complexes. Un tel cas de figure risquerait alors de faire échouer la coopération en cours ou d'en accroître le coût.

Parallèlement, cette obligation de renseignement permet aux juges une vérification, au sens des économistes, des obligations de moyens afférentes aux parties. En effet, ils peuvent statuer en faveur de la nullité du contrat de franchise si le franchiseur n'a pas respecté l'obligation de fournir une information précise au candidat franchisé, conformément à la loi Doubin. Ainsi, la cour d'appel de Paris par une décision du 18 juin 1997 a confirmé la nullité d'un contrat de franchise et ses effets prononcés par le Tribunal de commerce de Paris. L'obligation du franchiseur de renseigner le futur franchisé vise donc bien la protection de ce dernier et surtout la réalisation des conditions informationnelles précontractuelles afin qu'il puisse faire son choix en toute connaissance de cause. Si ces conditions dont la responsabilité incombe au franchiseur ne sont pas établies, le franchisé s'estimant trompé par un tel comportement peut alors l'assigner devant le tribunal de commerce pour obtenir la nullité du contrat<sup>1</sup>. Les effets de cette nullité entraînent la remise des parties dans l'état dans lequel elles se trouvaient avant la signature du contrat de franchise. Le franchiseur peut alors être condamné à verser une somme d'argent qui comprend les montants versés par le franchisé en application du contrat de franchise et une somme d'argent équivalant au préjudice né de l'exécution du contrat reconnu nul.

Nous avons jusqu'alors traité indifféremment les éléments de l'environnement institutionnel qui dépendent de l'ordre privé et de l'ordre public et nous en avons donné au départ les raisons. Mais il convient de réserver un moment au rôle et aux missions de l'ordre privé, en particulier dans ses relations avec l'ordre public. En effet, au-delà du code de déontologie européen, les organismes professionnels nationaux restent très importants dans les modalités de pilotage institutionnel des franchises.

### 1.3. L'ordre privé : un dispositif institutionnel

La FFF est en France et en Europe l'un des interlocuteurs privilégiés, en particulier des pouvoirs publics. Elle regroupe plus de cent réseaux français et étrangers et 80 % des enseignes françaises exportatrices. Cet organisme affiche trois missions principales : représenter, promouvoir et défendre la franchise comme forme de commerce associé. Dès sa création en 1972, ses responsables comprennent que le développement de cette forme d'organisation des activités commerciales ne se fera pas sans un minimum de règles pour chacun au bénéfice de tous. Très

---

<sup>1</sup> Pour obtenir l'annulation du contrat, le franchisé ne peut se contenter d'arguer du fait qu'il n'a pas reçu les informations prescrites par la loi du 31 décembre 1991. La Cour de cassation, dans un arrêt récent du 10 février 1998, rappelle, en effet, que la violation par le franchiseur de son obligation précontractuelle d'information n'est pas en elle-même source de nullité du contrat. Pour obtenir l'annulation, le franchisé doit se placer sur le terrain des vices de consentement : s'il démontre que le défaut d'information est constitutif d'un dol du franchiseur (réticence dolosive) ou que ce défaut a provoqué une erreur dans son esprit, alors le contrat de franchise peut être annulé en application des articles 1109 (nullité du contrat pour erreur) ou 1116 (nullité pour dol) du Code civil.

rapidement un code de déontologie de la franchise est rédigé afin d'assurer la pérennité de cette innovation organisationnelle. Ces considérations qui, comme on vient de le rappeler, sont présentes dès la constitution de la FFF, expliquent sans doute que c'est à son initiative que le code de déontologie européen de la franchise a été adopté à partir du 1<sup>er</sup> janvier 1991.

La défense et l'application de ce code professionnel fournissent aux différents acteurs de la franchise un cadre précis pour leurs accords négociés. Cette disponibilité évite aux parties de consacrer une trop grande partie de leur temps et de leurs ressources à la collecte et au traitement de l'information. Les différents supports de communication réalisés par la FFF – Lettre de la FFF, la Revue de presse – permettent de faire circuler plus vite l'information entre les acteurs de la franchise, pour que chacun puisse à son niveau en tenir compte dans ses pratiques. Cette fonction de production et de diffusion de l'information et plus largement de connaissances représente un dispositif de l'environnement institutionnel privé qui repousse les limites de la rationalité des agents. Il en va de même pour d'autres services qu'elle fournit à tous ou qu'elle réserve à ses seuls adhérents<sup>1</sup>.

#### *Des modalités alternatives de résolution des conflits*

Mais si cette contribution de la FFF évite ou atténue plusieurs difficultés liées à la coordination négociée (forme hybride), ce sont les dispositifs de résolution des conflits qu'elle offre qui constituent véritablement un mécanisme fondamental de l'environnement institutionnel. Du point de vue de notre recherche, il s'agit d'un aspect essentiel. La forme hybride se caractérise par sa capacité à résoudre les conflits, les parties étant des entités juridiquement autonomes et dont les engagements patrimoniaux incitent à rechercher et à garantir les intérêts des parties.

La FFF a donc mis en place un dispositif « privé » pour résoudre les conflits : il s'agit du comité de médiation. Des franchisés et des franchiseurs participent à ce comité qui contactera l'autre partie de la saisine. Cette dernière aura alors un délai de quinze jours pour lui communiquer son acceptation de la procédure. La désignation du médiateur peut être laissée à l'avis commun des deux parties en conflit. Ils le choisissent sur une liste que la FFF tient à leur disposition. En cas de désaccord, le médiateur sera nommé par la chambre de médiation. Dans une optique transactionnelle, cette justice « privée » présente de nombreux avantages. Par rapport à la justice d'Etat et à la justice arbitrale, elle économise effectivement de nombreux coûts de transaction induits par la recherche de solution au conflit. Elle traite en particulier avec une plus grande rapidité ces situations conflictuelles, contrairement à la justice d'Etat à qui l'on reproche

---

<sup>1</sup> Nous ne pouvons pas ici énoncer toutes les modalités concrètes entreprises par la FFF pour développer la franchise (forums et salons, site internet, centre de documentation et banque de données, collèges d'experts...).

ses délais trop longs. En général, un tel reproche est rarement formulé à la justice arbitrale mais elle est aussi beaucoup plus chère. Ainsi la lenteur de la première et le coût financier de la seconde dissuadent très fortement les parties prenantes. Ce sont les raisons pour lesquelles tous les désaccords ne se dénouent pas devant les tribunaux. Ceci représente d'ailleurs une règle assez générale de la vie des affaires.

A présent, même des litiges, en raison des tensions entre les parties, qui ne trouvaient ni solution légale ni solution à l'amiable, pourront avec une plus grande économie être discutés devant un tiers (les médiateurs choisis ou non). Cependant, aucun gain transactionnel ne pourra être constaté si cette médiation devient systématique. Il faut en effet faire confiance au pragmatisme des franchiseurs et franchisés. Leur intérêt est bien évidemment ailleurs car le déroulement de la vie des affaires ne peut pas être procédurier. Nous voulons simplement mettre l'accent sur l'idée que par son existence même, ce comité de médiation renvoie à un dispositif institutionnel participant à l'efficacité de la coordination négociée. En outre, les caractéristiques de fonctionnement de ce comité sont totalement cohérentes avec celles de la franchise (forme hybride). Elles reposent en effet sur la recherche d'un équilibre des forces en présence.

#### *Dialogue entre ordre privé et ordre public*

Par ailleurs, cet ordre privé a une autre action : il contribue à l'efficacité de l'arrangement institutionnel hybride car il assume l'interface entre les acteurs professionnels et les pouvoirs publics. C'est l'une de ses fonctions principales. On peut alors à l'aide du schéma à trois niveaux présenté au tout début de ce chapitre analyser la signification et la portée des flèches remontantes. En effet, les agents économiques qui reconnaissent une légitimité représentative à leur organisation professionnelle lui délèguent explicitement la charge de défendre leurs intérêts et de veiller à ce que le développement de la franchise ne soit pas absent des grandes orientations et choix de politiques nationaux ou européens. C'est en quelque sorte une structure très décentralisée dans laquelle règne une stricte division des tâches :

- les franchisés s'occupent de l'exploitation commerciale de la franchise ;
- le franchiseur s'occupe de ses évolutions économiques stratégiques à moyen terme ;
- une tierce partie (l'ordre privé), ayant acquis sa légitimité auprès des deux catégories précédentes, soutient la relation entre celles-ci et dialogue avec les représentants de d'ordre public (environnement institutionnel). Ce dialogue porte en particulier sur les évolutions réglementaires et juridiques de la franchise.

#### 1.4. La pratique de résolution des conflits

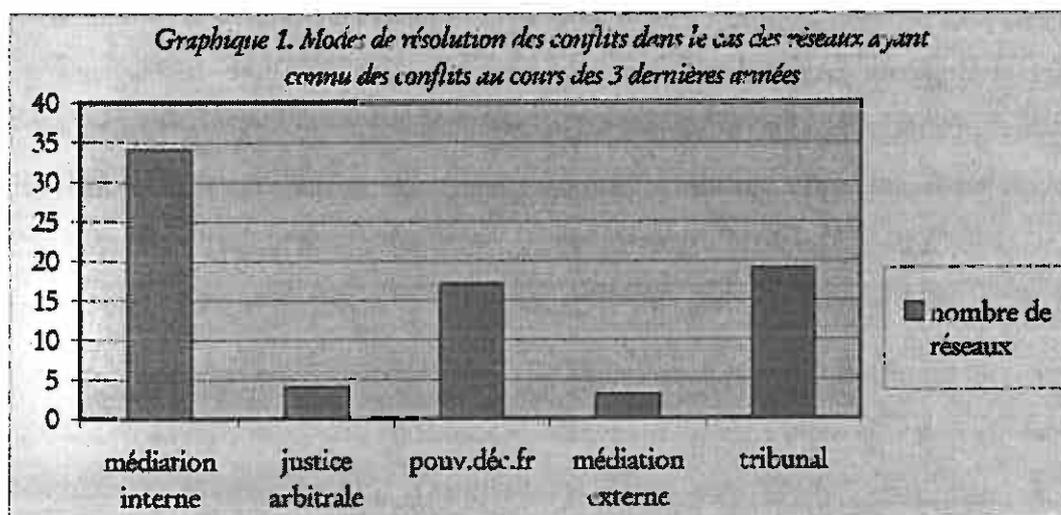
Nous avons cherché à identifier les modalités de résolution de conflits privilégiées par les franchiseurs. Nous avons donc demandé à ceux d'entre eux ayant connu des conflits depuis trois ans de nous indiquer le nombre de recours aux modes de résolution suivants :

- la médiation interne,
- la justice arbitrale,
- le pouvoir de décision du franchiseur,
- la médiation externe,
- ou enfin le tribunal.

D'un point de vue global, si l'on raisonne en terme *nombre de réseaux* (et non en terme de nombre total de conflits), il apparaît que c'est la médiation interne qui est le mode de résolution le plus souvent sollicité (34 réseaux). Ensuite viennent le tribunal (19 réseaux), le pouvoir de décision du franchiseur (17 réseaux), et de façon négligeable la justice arbitrale (4 réseaux) et la médiation externe (3 réseaux). Les résultats sont présentés dans le tableau 1 et sur le graphique 1.

Tableau 1. Modes de résolution des conflits dans le cas des réseaux ayant connu des conflits au cours des 3 dernières années (en nombre de réseaux)

médiation interne	justice arbitrale	pouv. de déc. du franchiseur	médiation externe	Tribunal
34	4	17	3	19
<i>Nombre d'observations (de réseaux) : 55</i>				

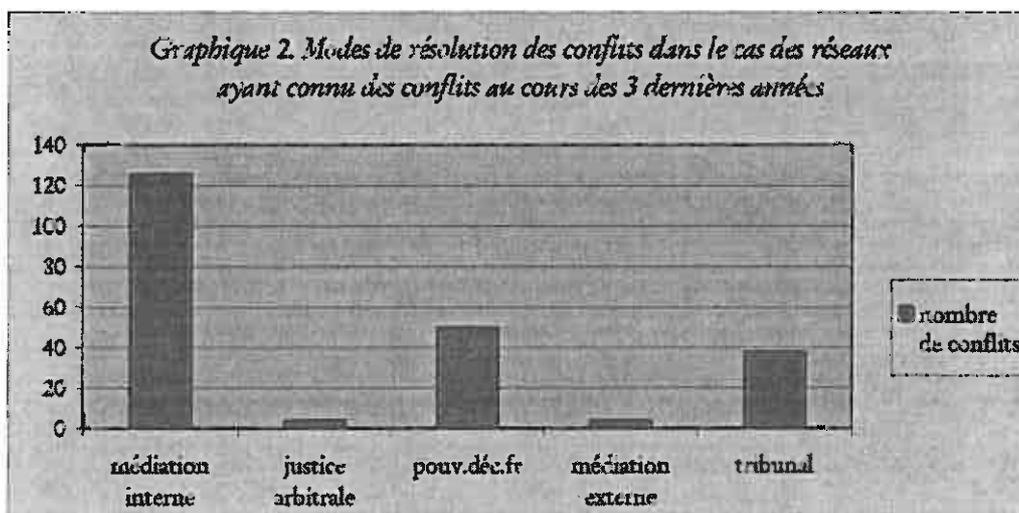


Toutefois, ces premiers résultats ne sont qu'indicatifs : il s'agit de prendre également en compte le *nombre de recours* aux différents modes de résolution par les réseaux. Selon ce critère, on retrouve la même domination de la médiation interne (126 recours). Toutefois, c'est maintenant

le pouvoir de décision du franchiseur qui vient en deuxième position (50 recours), suivi du tribunal (38 recours), de la justice arbitrale et de la médiation externe (4 recours).

Tableau 2. Modes de résolution des conflits dans le cas des réseaux ayant connu des conflits au cours des 3 dernières années (en nombre de conflits)

médiation interne	justice arbitrale	pouv. de déc. du franchiseur	médiation externe	tribunal
126	4	50	4	38
Nombre d'observations (de réseaux) : 55				



Nous pouvons donc retenir que les modes de résolution des conflits privilégiés par les réseaux de franchise sont principalement la médiation interne et, de manière moins importante, le pouvoir de décision du franchiseur et le tribunal. En d'autres termes, pour le moment, les réseaux n'utilisent pas encore de manière très significative les dispositifs offerts par l'ordre privé. Les réseaux restent dans un arbitrage assez classique : appel à la justice d'Etat et recours concerté interne ou exercice du pouvoir unilatéral du franchiseur.

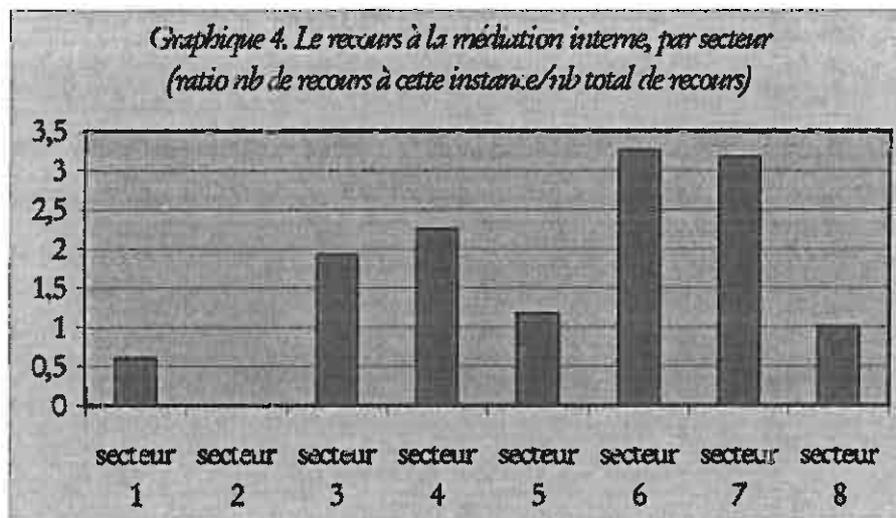
Ces résultats peuvent être affinés par une analyse sectorielle. Afin de tenir compte du nombre de conflits enregistrés dans chaque secteur comme du nombre de réseaux ayant connu des conflits, notre analyse sectorielle sera basée sur la détermination de ratios sectoriels définis de la manière suivante : nombre de recours à une instance de résolution  $x$  / nombre total de recours. Les résultats globaux sont donnés dans le tableau 3.

Tableau 3. Mode de résolution des conflits par secteur (ratios nb de recours à une instance de résolution / nb total de recours)

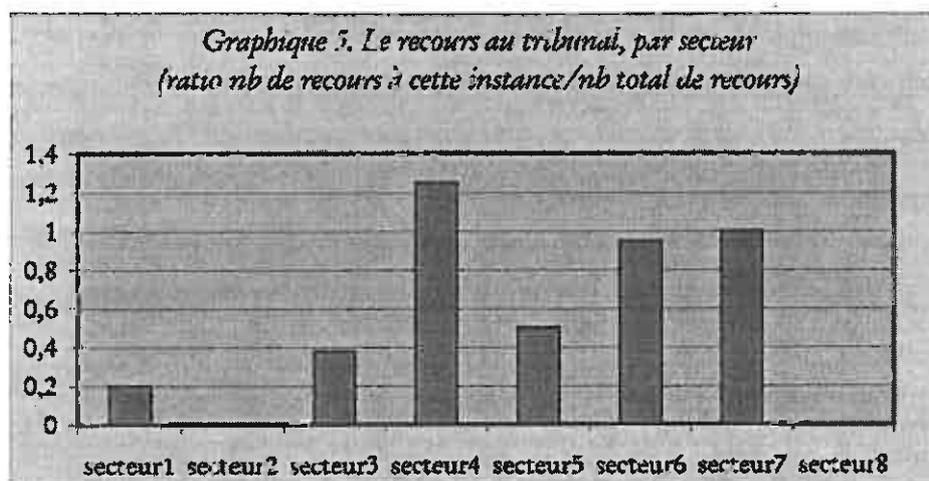
	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
médiation interne	0,6	0	1,9	2,3	1,2	3,3	3,2	1
justice arbitrale	0	0	0,1	0,3	0,3	0	0	0
pouv. déc. franchiseur	2,8	0	0,6	0,5	0	0,7	2,0	0
médiation externe	0	0	0	0,5	0	0,1	0,2	0
tribunal	0,2	0	0,4	1,3	0,5	1,0	1,0	0
Nombre de recours	5	1	13	4	6	19	6	1

Ces résultats font apparaître un certain nombre de spécificités sectorielles particulièrement marquées. Analysons les différents modes de résolution des conflits par secteur.

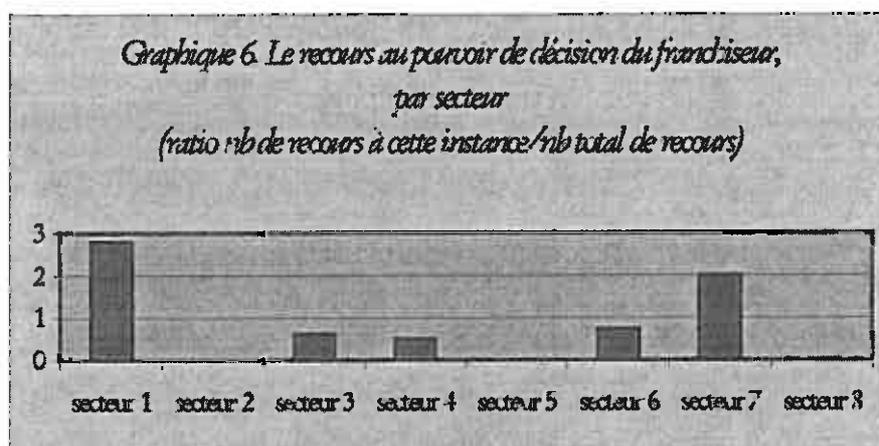
- *La médiation interne.* Ce mode de résolution des conflits est en moyenne relativement plus pratiquée dans les secteurs 6 et 7 (et dans une moindre mesure les secteurs 3 et 4) que dans les autres, comme l'indique le graphique 4.



- *La justice arbitrale.* Il est ici difficile de tirer des conclusions compte tenu du très faible nombre d'observations.
- *Le tribunal.* Il s'agit d'un mode de résolution des conflits qui est largement pratiqué dans les secteurs 4, 6 et 7. On peut remarquer que ces secteurs recourent également beaucoup à la médiation interne. On peut alors penser qu'il y a beaucoup de conflits dans ces secteurs, et/ou que les médiations internes ne sont pas concluantes et conduisent au tribunal. En revanche, les secteurs 1, 3 et 5 recourent peu au tribunal. Les résultats sont présentés sur le graphique 5.



- *Le pouvoir de décision du franchiseur.* Si le secteur 1 pratiquait peu les modes de résolution précédents, c'est sans doute parce qu'il a recours au pouvoir de décision du franchiseur. Les autres secteurs ne sont pas réellement concernés. On peut toutefois remarquer que le secteur 7 se distingue encore ici (enregistre-t-il un nombre anormalement élevé de conflits ?). Ces résultats sont présentés sur le graphique 6.



Nous allons à présent centrer la seconde section de ce chapitre sur des caractéristiques juridiques particulières qui configurent le contrat de franchise et renforcent la spécificité des actifs. Cette lecture économique de l'environnement juridique du contrat de franchise constitue une autre dimension de l'environnement institutionnel propre à la relation de franchise comme forme hybride de coordination.

## SECTION 2. LA NATURE JURIDIQUE DES PARAMETRES INSTITUTIONNELS

Nous assimilons les clauses de l'accord de franchise à des restrictions négociées aux droits des parties quant à l'usage (*usus*), au rendement (*fructus*) à la transformation (*abusus*) des actifs impliqués dans la transaction et finalement quant à la possibilité de revendre les trois droits précédents (liberté contractuelle).

### 2.1. L'environnement juridique

#### *Le contrat de réservation ou le précontrat*

Tout d'abord, avant de signer le contrat de franchise proprement dit, la phase de contacts et de discussions peut être plus ou moins longue. De plus, pendant cette période, les parties peuvent aussi vouloir déjà s'assurer de leur loyauté réciproque. Dès lors et avant même la signature du contrat, elles formalisent ce lien par un contrat de réservation ou un précontrat. Cet accord interviendra lorsque le candidat franchisé souhaite que le franchiseur lui réserve le futur territoire

de vente pendant qu'il s'efforce de réunir les conditions notamment financières de sa promesse à coopérer. Mais dans le même temps, le franchiseur désire aussi protéger son engagement en exigeant un accord écrit du candidat franchisé concernant la confidentialité des informations communiquées et le versement d'une partie du droit d'entrée. Ce montant sera en réalité définitivement perdu si le contrat de franchise n'est pas conclu et, dans le cas contraire, considéré comme un acompte du droit d'entrée qui sera déduit d'autant. La loi Doubin s'applique au précontrat si un versement d'argent intervient entre les parties.

L'existence de ce lien juridique ex-ante au contrat de franchise renforce de nouveau la crédibilité des promesses que les deux parties se prodiguent mutuellement. Il correspond cependant ici à un mécanisme propre au niveau de l'arrangement institutionnel, autrement dit laissé à la négociation entre les parties et il n'y a donc ni obligation réglementaire ni juridique. Ce mécanisme agit comme un filtre de sélection car l'une des difficultés du franchiseur est de trouver les candidats aptes à devenir franchisés, c'est-à-dire capables d'utiliser et de valoriser le concept de la franchise. On retrouve l'importance des aptitudes du franchisé dans la création de la quasi-rente. Or, le franchiseur ne dispose pas de moyens illimités pour entreprendre une recherche exhaustive du futur partenaire. C'est la raison pour laquelle ce contrat de réservation joue en quelque sorte le rôle d'un dispositif bilatéral pour économiser des coûts de transaction ex-ante. Finalement, dans la phase précontractuelle, les contraintes consenties par les parties (le contrat de réservation) et les contraintes imposées par l'environnement institutionnel (application de la loi Doubin s'il y a transfert monétaire) interagissent pour canaliser les velléités opportunistes des agents. On dit alors que les parties s'échangent mutuellement des « hôtages » (Williamson [1983]) : transfert monétaire *versus* territoire réservé, accord écrit de confidentialité *versus* révélation d'une partie des informations. Passée la durée du contrat de réservation, sans précisions formelles, ou des contacts entre les futurs partenaires et si les discussions aboutissent, le contrat de franchise est donc signé par les parties prenantes.

### *Le contrat de franchise*

Du point de vue économique, le contrat est un ensemble de promesses qui lient les agents économiques de manière formelle (document écrit) ou informelle pour une période de temps déterminée ou indéterminée. En pratique, le contrat de franchise est matérialisé par un document écrit, comme la loi Doubin le suppose et le code de déontologie européen l'affirme dans son article 5.1. Concernant la durée, on est presque toujours en présence d'un contrat à horizon fini et cela devient l'une des garanties de son efficacité. Soulignons dès à présent que la « bonne » durée n'est pas forcément celle du retour sur investissement comme l'affirment plusieurs juristes (Marot

[1997], Le Tourneau [1994a]) et comme l'exige le code de déontologie européen (article 5.3). En effet, un contrat de courte durée, n'autorisant pas nécessairement l'amortissement des investissements réalisés par le franchisé, peut justement être préféré. En conséquence de cela, on accroît les incitations du franchisé à travers la menace tout à fait crédible d'un éventuel non-renouvellement de son contrat. Comme nous l'avons déjà vu et l'examen de l'environnement institutionnel l'a confirmé, la durée du contrat préserve les parties de la continuité de la relation<sup>1</sup>.

Le choix de la durée du contrat est donc une variable déterminante et elle peut ne pas seulement être déterminée pour amortir les investissements. Car en réduisant cette durée, on obtient une incitation plus forte du franchisé à adopter un comportement loyal. Celui-ci craint alors qu'une partie de ses investissements soient perdus et que le rendement de son engagement patrimonial se trouve ainsi réduit d'autant. Le mécanisme procède en renforçant la spécificité des investissements. C'est donc la perte d'une partie de la quasi-rente induite qui incite économiquement le franchisé à un comportement coopératif. En outre, pour le franchiseur, ce mécanisme n'est pas très coûteux. C'est effectivement lui qui propose les clauses du contrat, en l'occurrence ici il décide de sa durée.

#### *L'uniformité du contrat de franchise*

L'accord de franchise est un contrat *sui generis*. Autrement dit, la loi n'impose aucun modèle type. Cela présente l'immense avantage d'offrir une grande flexibilité afin de couvrir une très large diversité de situations économiques. L'initiative de proposer le contrat de franchise reste le fait du franchiseur et les juristes le qualifient alors de contrat d'adhésion. Ils désignent par ce terme "*des contrats où l'une des parties n'a que peu de poids dans sa rédaction*" (Marot [1997]).

Nous parlerons pour notre part d'asymétrie du pouvoir de négociation entre les parties. Le franchiseur, propriétaire des actifs immatériels à l'origine de la quasi-rente produite par la coopération, est en mesure d'imposer de manière unilatérale ses préférences contractuelles. Celles-ci doivent cependant tenir compte des incitations du franchisé et des alternatives qui par ailleurs s'offrent à lui. On dit d'un tel contrat qu'il doit au moins respecter la contrainte de participation du franchisé. Le franchiseur accepte alors de partager, selon des règles précisées par le contrat, le flux de revenu à venir de ses actifs immatériels (le droit au *fractus*) avec le franchisé. En contrepartie, celui-ci accepte des restrictions – traduisant les préférences du franchiseur – à la pleine jouissance de ses autres droits (*usus, abusus* et liberté contractuelle). L'asymétrie du pouvoir

<sup>1</sup> En France cette durée est en moyenne de 6 à 7 ans, contre 15 à 20 ans aux USA (Lafontaine [1991]). L'environnement institutionnel national stipule une durée maximum de 10 ans si une clause d'approvisionnement exclusif figure au contrat (loi du 14 octobre 1943).

de négociation à l'avantage du franchiseur constitue une asymétrie contractuelle de droit qui conduit à celle de fait des pouvoirs de décision des parties sur les actifs impliqués au cours de la relation. Cet axe de réflexion consiste à poser la relation de franchise comme un arrangement institutionnel caractérisé par la manière dont les droits économiques des parties sont répartis à l'issue de la négociation bilatérale. En effet, la propriété des actifs n'implique pas nécessairement leur contrôle (Hadfield [1990]). Le franchisé est certes propriétaire de son magasin mais l'accord de franchise restreint le contrôle sur son actif. Cela confirme la nécessité d'avoir examiné en détail les types d'actifs spécifiques impliqués. Mais si on en restait à ce niveau, le propos demeurerait trop général. C'est alors en distinguant précisément les types de droits (*usus, fructus, abusus* et liberté contractuelle de revente) sur lesquels portent les plus fortes restrictions que cette piste de réflexion peut être approfondie.

Par ailleurs, comme l'indique Marot [1997], l'existence du contrat d'adhésion «*n'exclut pas que le candidat franchisé puisse négocier avec le franchiseur certaines dispositions*». Nous voudrions faire remarquer que certes en tant que commerçant indépendant, le pouvoir de négociation du franchisé est reconnu en droit ; pour autant, ce droit se trouve de fait restreint et notamment pour des raisons économiques. Plusieurs travaux économiques de nature empirique confirment l'uniformité des contrats de franchise même si ce constat empirique s'oppose à certaines propositions théoriques (Lafontaine [1991]). Il peut en effet être plus coûteux (coût de négociation et de rédaction) pour le franchiseur de signer des contrats spécifiques avec chacun des futurs franchisés et pourtant mieux adaptés à leurs diverses caractéristiques locales. Or, des conditions contractuelles différentes et personnalisées pour chaque membre du réseau seraient à l'origine de fortes tensions, menaçant sans doute l'harmonie relationnelle au sein du réseau (cf. chapitres 4 et 5). En outre, la complexité de la gestion d'une telle diversité contractuelle se heurterait aux limites de la rationalité du franchiseur.

Ces deux raisons constituent les fondements économiques de l'uniformité du contrat de franchise au sein d'un même réseau. L'éventuelle diversité des contrats ne peut alors être repérée qu'au niveau d'une comparaison entre réseaux. C'est bien pour cela que le contrat est *sui generis*. Comme nous l'avons mentionné plus haut, il peut s'adapter aux particularités sectorielles. L'une des explications du succès de la franchise comme arrangement institutionnel hybride tient vraisemblablement à sa capacité de s'adapter à une gamme assez large d'activités économiques.

### *L'asymétrie contractuelle*

Le contrat de franchise est aussi conclu *intuitu personae*. Ce terme renforce l'asymétrie du pouvoir de négociation, énoncée précédemment : le contrat est alors signé eu égard à la personne

dirigeante de l'entreprise franchisée et non en considération de la personne du dirigeant de l'entreprise franchiseur.

Ainsi, l'identité du franchiseur peut changer sans porter atteinte à la validité du contrat. A l'inverse, l'accord du franchiseur est nécessaire pour modifier celle de l'entreprise franchisée. L'asymétrie concerne ici le droit à la liberté contractuelle, reconnu de plein droit pour le franchiseur et très fortement restreint pour le franchisé. Par cette protection au bénéfice du franchiseur, la capacité du franchisé à pouvoir redéployer ses actifs avant comme après le terme de l'accord sera encadrée par des clauses particulières. Marot [1998] identifie trois grandes familles de clauses :

- des clauses de résiliation du contrat ;
- des clauses d'agrément : le franchiseur accepte ou refuse le nouveau dirigeant. En cas de refus le contrat peut être résilié ;
- enfin des clauses de préemption qui autorisent le franchiseur ou un tiers désigné par ses soins, à se porter acquéreur au prix demandé par le franchisé.

#### *Les clauses de fin de contrat*

Au terme du contrat, les deux parties peuvent convenir de poursuivre ou non leur coopération. Dans le premier cas, cela pourra avoir déjà été convenu initialement par une clause de tacite reconduction. Si aucune des deux parties ne manifeste alors son désir de ne pas renouveler le contrat, celui-ci est automatiquement reconduit, souvent pour une durée plus courte. En cas d'absence de cette clause, les deux parties devront signifier leur volonté plusieurs mois avant l'expiration du contrat. Les parties voulant poursuivre leur coopération signeront un nouveau contrat, semblable à celui qui est en vigueur dans le réseau à ce moment là. A l'opposé, comme chacune des deux parties est libre de ne pas reconduire la coopération et même si une seule partie le souhaite, il n'y a aucune obligation juridique à verser une indemnité à l'autre partie. Seules les clauses de non-concurrence ou de non-affiliation post-contractuelle ont des effets après l'expiration du contrat.

Ces deux clauses traduisent bien la relation de dépendance économique entre les parties induite par la présence d'actifs spécifiques. En outre, elles soulignent les besoins de part et d'autre de protéger la valeur des investissements consentis et de garantir de leurs revenus futurs.

Pour le franchiseur, la menace provient de la concurrence de son ancien franchisé. En effet, ce dernier pourrait continuer en exerçant son activité de commerçant à profiter de tous les effets des investissements antérieurement réalisés. Car si la clientèle est attachée à une marque, elle peut

aussi l'être à la personne du franchisé ; débarrassé de tous les signes extérieurs identifiables du réseau, il continuerait à exercer son activité commerciale. Or, la clause de non-concurrence post-contractuelle l'empêche justement de le faire. Empruntons l'exemple donné par Marot [1997] : un ancien franchisé coiffeur ne pourrait plus continuer à l'être car il concurrencerait son ancien réseau en détournant une partie de sa clientèle. Dans ces conditions, l'appartenance pendant quelques années à un réseau de franchise représente un sérieux préjudice pour l'ancien franchisé. En outre, sa reconversion professionnelle touche de très près à sa vie privée, provoquant des changements majeurs et coûteux. Le caractère contestable de la clause de non-concurrence post-contractuelle n'a donc pas échappé aux autorités européennes puisque le règlement d'exemption prévoit que cette interdiction ne doit pas dépasser un an et qu'elle ne s'applique que dans le territoire où l'ancien franchisé a exploité la franchise. Le texte communautaire a ainsi restauré un équilibre entre les parties en limitant dans le temps la validité de cette clause et en définissant très précisément son champ d'application.

Etant donné donc le caractère trop restrictif de cette clause et pour préserver en particulier les futurs revenus de l'ancien franchisé, mais plus généralement aussi pour permettre à la franchise de continuer à se développer, la seconde clause paraît alors plus raisonnable. Elle impose seulement à l'ancien franchisé, après l'expiration de son contrat, de ne pas adhérer à un autre réseau de franchise. En reprenant l'exemple ci-dessus, l'ancien franchisé pourra désormais continuer à exercer son métier de coiffeur. La clause de non affiliation post-contractuelle est donc économiquement préférable à la clause de non-concurrence post-contractuelle<sup>1</sup>. Toutefois, si elle n'interdit pas à l'ancien franchisé de continuer à être commerçant, elle lui refuse cependant le droit de le faire comme franchisé d'un autre réseau concurrent. La seule éventualité pour l'ancien franchisé, souhaitant néanmoins poursuivre « ses talents de commerçant » dans une franchise, consiste alors à changer de secteur d'activité et cela peut donc aussi vouloir dire abandonner son ancien métier et en apprendre un nouveau. Par conséquent, les restrictions nous semblent également dans ce cas assez fortes et les alternatives offertes au franchisé sont alors toutes coûteuses :

- soit il continue à pratiquer son métier en qualité de commerçant indépendant, renonçant à la franchise comme forme de commerce associée ;
- soit il adhère à un nouveau réseau de franchise mais il abandonne dès lors son métier en s'établissant dans un nouveau secteur d'activité.

---

<sup>1</sup> L'avis du juriste Marot [1997] va dans le même sens.

Du point de vue empirique, on constate que les réseaux pratiquent de façon très majoritaire (à presque 82%) la clause la plus restrictive – non-concurrence post-contractuelle (tableau 7).

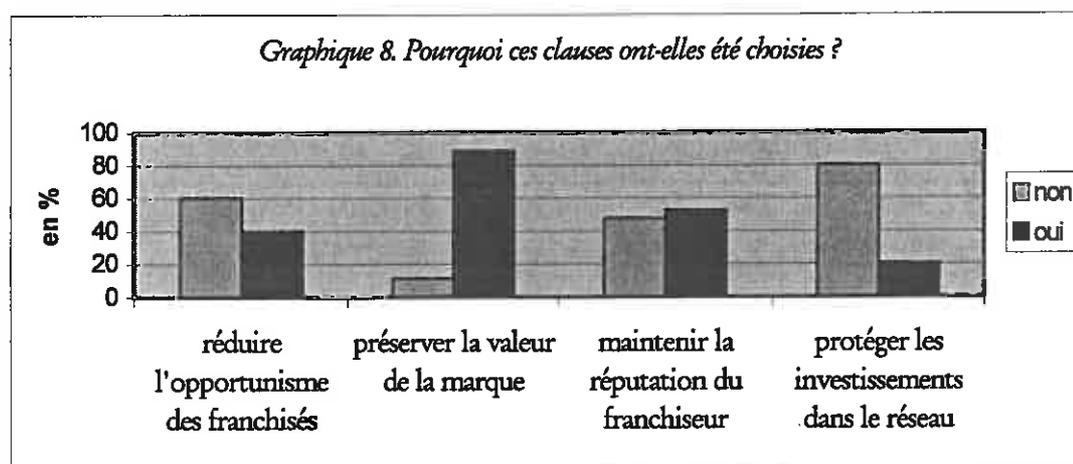
*Tableau 7. Disposez-vous de l'une de ces clauses dans votre contrat ?*

	De non-affiliation	de non concurrence post-contractuelle	d'agrément
oui	38,1%	81,2%	64,7%
non	61,9%	18,8%	35,3%
<i>nbr d'observation</i>	84	85	85

Compte tenu de l'importance du poids des clauses contractuelles dans la théorie des coûts de transaction, nous avons tenu à vérifier ces propositions en cherchant les « raisons d'être » de ces clauses. Le tableau 8 synthétise les résultats ; les origines proposées ont toutes un lien avec la protection des actifs spécifiques. Or les résultats ne font pas apparaître cette articulation.

*Tableau 8. Pourquoi ces clauses ont-elles été choisies ?*

	Réduire l'opportunisme des franchisés	protéger la valeur de la marque	maintenir votre réputation	assurer un retour sur investissement
oui	40%	88,7%	47,5%	20%
non	60%	11,3%	52,5%	80%
<i>nombre d'observations 80</i>				



La raison majoritairement (88,7%) avancée par les franchiseurs concerne la protection de la notoriété de la marque. En revanche, l'opportunisme des franchisés, qui est pourtant lié au précédent résultat, n'est pas considéré comme une cause importante (seulement 40% des cas). Le second résultat négatif (52,5%) concerne la réputation du franchiseur. Selon notre cadrage théorique, on aurait pu s'attendre à trouver une plus forte proportion de réponses positives. En effet, le franchiseur doit préserver les intérêts du réseau. On peut alors comprendre qu'une clause de non-concurrence post-contractuelle ait été choisie pour s'assurer que le franchisé sortant ne puisse pas continuer à profiter des savoirs acquis au cours de la relation et à s'approprier ainsi une

part de la quasi-rente. Le franchiseur envoie ainsi un signal du respect de son engagement à la fois en interne (les franchisés dans le réseau) et en externe (les candidats franchisés). Mais ce raisonnement n'a été confirmé que dans 47,5% des cas.

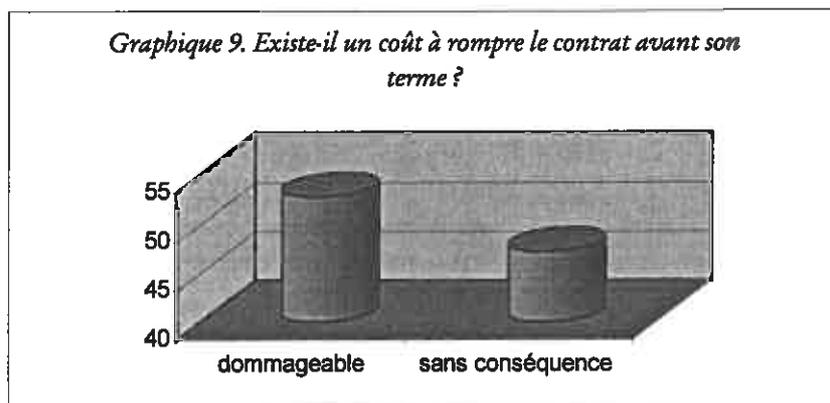
#### *L'après contrat pour le franchiseur*

Parallèlement, le franchiseur peut aussi supporter un coût non négligeable à la fin du contrat. Si le franchisé – comme la loi l'y autorise – choisit de ne pas renouveler le contrat, le franchiseur perd peut-être un franchisé dont les qualités commerciales contribuaient très fortement à la valeur de sa marque. De plus, l'emplacement du point de vente de l'ancien franchisé pouvait aussi sans doute par son attraction commerciale présenter une dimension hautement stratégique pour cette valeur. L'abandon de l'emplacement d'un point de vente après l'expiration du contrat peut effectivement se traduire par un ralentissement de la croissance des ventes donc par celui des revenus du franchiseur. Pour les franchisés restants, cela n'a pas d'impact direct et immédiat sur la rentabilité de leur affaire. C'est seulement dans le cas où la croissance moins forte des ventes se prolonge, voire stagne ou diminue, que la rentabilité des franchisés sera à terme affectée. On sait que c'est pour cette dernière raison que la firme américaine MacDonald's tient à rester toujours propriétaire des locaux qu'elle loue aux franchisés. En gardant à l'esprit toutes les réserves qui ont déjà été formulées à propos du comportement de cette multinationale, on doit constater qu'elle protège ainsi la perte de valeur des actifs de site qui contribuent incontestablement à la quasi-rente.

Ainsi, le franchiseur puis à leur tour certains franchisés peuvent subir une perte à la suite du départ d'un franchisé dont l'emplacement du point de vente sur le marché était déterminant pour la notoriété de la marque. Il faut cependant souligner que la probabilité pour que le réseau soit affecté reste assez faible. Il faudrait en effet que le départ de tels franchisés se produise en même temps. Notre analyse précédente se vérifierait davantage pour les « jeunes réseaux » dont la notoriété de la marque n'est pas encore assez solidement reconnue par le marché, ou dont l'expansion géographique demeure très inachevée.

Enfin, même si le franchiseur trouve assez vite un remplaçant à l'ancien franchisé avec des caractéristiques du point de vente qui sont assez proches du précédent, le franchisé entrant devra ensuite être formé. Le traitement de plusieurs questions de l'enquête relatives aux efforts de formation du franchiseur nous a permis de nous appuyer sur une évaluation quantitative du coût de redéployabilité pour le franchiseur. Nous pouvons pour le moment mettre en évidence un résultat plus général qui nuance l'existence de ces coûts de redéployabilité pour le franchiseur

lorsque le contrat est rompu avant son terme. Nous leur avons ainsi demandé si le départ d'un franchisé, avant la fin de leur accord, serait dommageable ou non pour leur réseau. Le graphique 9 reflète leur position :



Ainsi 52,8% des 87 franchiseurs ayant répondu estiment subir un dommage, et les 47,2% restants pensent au contraire qu'un tel départ resterait sans conséquence. Ce résultat nous oblige à approfondir notre grille d'analyse car la proportion de ceux qui estiment n'avoir aucun coût de redéployabilité à l'issue d'une résiliation de contrat demeure tout de même importante. Ce constat empirique trop général devra pour cette raison être également rapproché des questions plus précises quant à la mesure de la spécificité des actifs et notamment des actifs humains (cf. chapitre 2). Retenons dès maintenant, comme explication plausible, que le rapport quantitatif entre franchiseurs et franchisés reste à l'avantage des franchiseurs qui sont en plus petit nombre. En effet, face au grand nombre de franchisés existants et potentiels, le franchiseur retrouvera plus facilement un autre franchisé que l'inverse<sup>1</sup>.

## 2.2. Des délégations réciproques entre franchiseur et franchisés

La justification de l'asymétrie des pouvoirs de négociation et sa conséquence en terme d'asymétrie contractuelle tient d'une part à l'obligation du franchiseur de protéger la valeur de ses actifs immatériels et, d'autre part, à l'obligation de sauvegarder les intérêts des autres franchisés. Etant donnée cette double obligation, il ne peut pas se désintéresser des flux d'entrées et de sorties du réseau. Dans l'intérêt commun du réseau, le franchiseur doit avoir accès et même, plus fortement, contrôler l'identité des nouveaux entrants dans le réseau. Or, les deux clauses de l'après contrat contraignent le franchisé sortant au droit de contrôle et d'opposition du franchiseur concernant le transfert de son affaire commerciale à un nouveau contractant de son choix (droit à la liberté contractuelle). S'il en était autrement, la crédibilité des efforts du

<sup>1</sup> Cette proposition correspond à la situation de petit nombre énoncée au chapitre 1.

franchiseur pour accroître et protéger la réputation attachée à la marque, ne rencontrerait plus l'adhésion des franchisés déjà en place. Et, de la même façon, moins de candidats franchisés manifesteraient leur volonté de rejoindre le réseau. De manière plus générale, à travers l'accord de franchise, le franchiseur délègue, à certaines conditions, aux franchisés les droits d'exploiter des activités commerciales associées à son nom. Mais en retour *le franchisé délègue implicitement certaines fonctions* que son premier engagement ne lui permet pas pleinement d'assumer de manière efficace. Les deux parties sont alors liées par une relation d'autorité pour coordonner des délégations réciproques de pouvoirs de décision sur les actifs impliqués par la coopération. Par conséquent, les fonctions de contrôle, de surveillance et de sanction restent une prérogative du franchiseur. Pour ce faire, ce dernier exercera avec vigilance ses pouvoirs de contrôle à l'entrée du réseau.

#### *Les modalités de recrutement des franchisés*

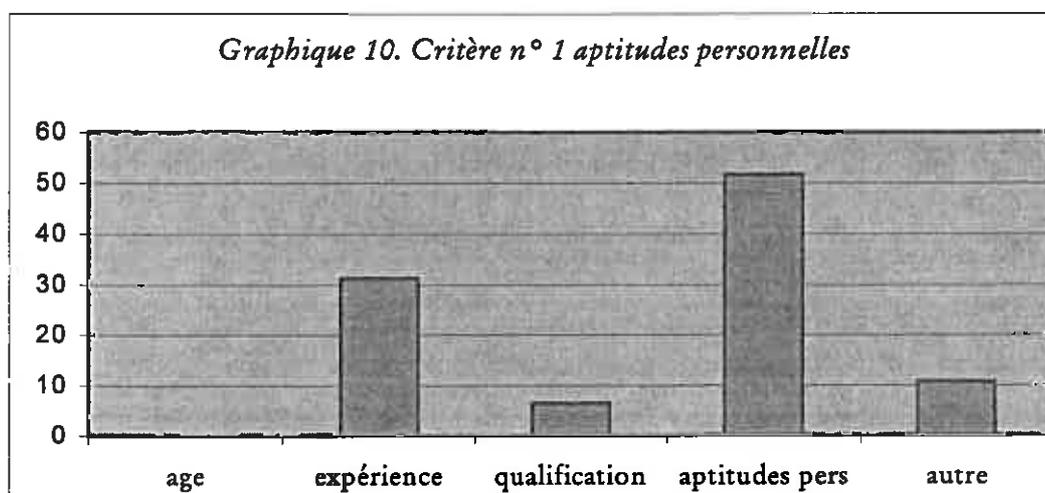
Cette vigilance se traduit tout d'abord par la combinaison des procédures de recrutement des franchisés. Certaines franchises pratiquent ainsi l'affichage publicitaire, sollicitent les dispositifs formels et professionnels (Chambres de Commerce) ou recourent à des canaux moins formels (cooptation, « bouche à oreille »). Les critères de recrutement retenus expriment les préférences du franchiseur et conduisent également à comprendre le type de coopération pratiquée. Ainsi, rechercher des franchisés sans aucune expérience professionnelle dans le domaine présente sans doute des avantages du point de vue du franchiseur. Ses prescriptions seront moins discutées et donc plus scrupuleusement respectées par les franchisés. A l'évidence, cette acceptation facilite le pilotage du réseau car son uniformité comportementale est garantie sans coûts prohibitifs de négociation et de conflits.

Or, cette position révèle un fonctionnement du réseau assez particulier, dans lequel on attribue à la *capacité d'obéissance* du franchisé une valeur supérieure à sa *capacité d'initiative*. La relation coopérative prend des allures paternalistes déséquilibrant à notre sens la relation d'autorité, même si pendant un certain temps chaque partie s'y retrouve. Toutefois, lorsque les incertitudes de marché deviennent plus fortes, le franchiseur se rappelle qu'il a affaire à des commerçants indépendants, responsables de leurs affaires, et souhaite qu'ils fassent désormais preuve de plus d'autonomie et d'initiatives. De son côté, le franchisé peut éprouver les plus grandes difficultés à modifier ses manières d'agir dans son travail et à répondre aux attentes du franchiseur, considérées alors comme nouvelles et sans doute plus exigeantes de son point de vue. Mais surtout, habitué à cette relation d'autorité paternaliste, le franchisé aura le plus grand mal à acquérir et à mettre en pratique des qualités professionnelles inexpérimentées qui, jusqu'alors, n'étaient ni demandées ni même *a fortiori* valorisées.

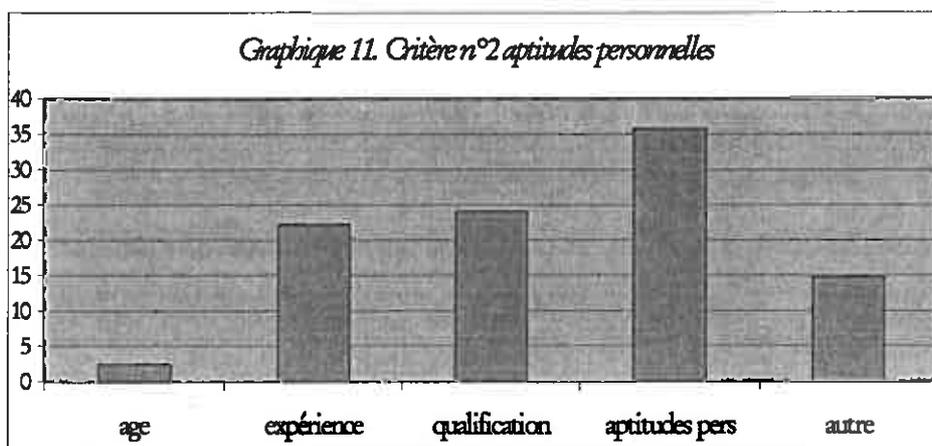
Dès lors, des apprentissages inédits deviennent nécessaires de part et d'autre. Car le franchiseur doit également apprendre à piloter le réseau de manière plus participative, privilégiant, à ce moment là, l'expression des franchisés en conservant cependant l'uniformité du réseau. Il lui faut donc parvenir à appliquer des solutions efficaces face à cette situation désirée qui *a priori* apparaît aussi comme plus paradoxale que le pilotage paternaliste. Chacun sera, dans ce cas, à la recherche d'un nouvel équilibre économique et relationnel dont nul ne connaît à l'avance les configurations. Les deux parties s'efforcent alors de construire une relation d'autorité moins dirigiste pour réduire en pratique certaines expressions inefficaces de l'asymétrie initiale des pouvoirs de décision. On vérifie une nouvelle fois la pertinence du contexte décisionnel marqué par l'incertitude comme la rationalité limitée des agents économiques.

Au vu des résultats de notre enquête, on peut faire remarquer que ces coopérations empruntées de paternalisme ont davantage eu lieu lors du développement des franchises. Des évolutions sont effectivement aujourd'hui perceptibles. En particulier, les franchiseurs reconnaissent désormais attacher une plus grande importance aux aptitudes personnelles qu'à l'âge, l'expérience ou la qualification. Comme le montrent les graphiques suivants, ils classent majoritairement en première et deuxième position le même critère pour sélectionner les candidats franchisés.

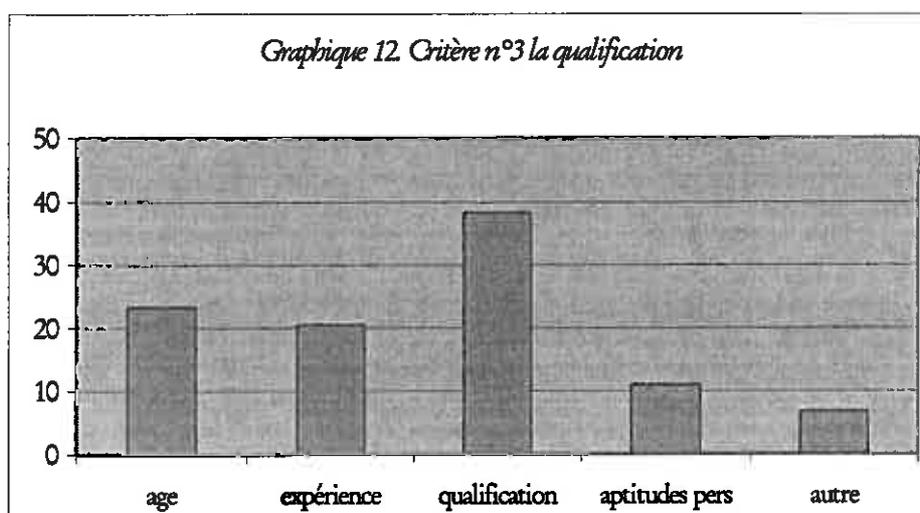
Ainsi, les aptitudes personnelles du futur franchisé arrivent en première position du classement pour la moitié (51,6%) des franchiseurs interrogés.



Le même critère est à nouveau majoritairement classé en deuxième position, comme l'indique le graphique ci-après :



Enfin, la qualification est un critère de recrutement qui arrive majoritairement en troisième position pour 38,3% des franchiseurs qui ont au moins classé un des critères proposés en une troisième place.



En définitive, les franchiseurs ayant l'initiative des procédures de recrutement semblent désormais rechercher davantage certaines compétences personnelles. Ils leur reconnaissent ainsi une valeur économique pour la coopération. Ce changement de position constitue sans doute l'amorce d'une évolution du style de management des franchises dans les années à venir. On verra plus loin que l'analyse de certaines autres réponses de l'enquête va dans le même sens et renforce cette première intuition.

Finalement, il y a donc bien une double délégation des franchisés au franchiseur. Celui-ci veille à préserver la valeur commune des investissements réalisés dans la forme d'organisation choisie. Or, légalement, les droits des parties ne sont reconnus que par le lien bilatéral entre franchiseur/franchisé. Par exemple, les relations horizontales préjudiciables (ou avantageuses)

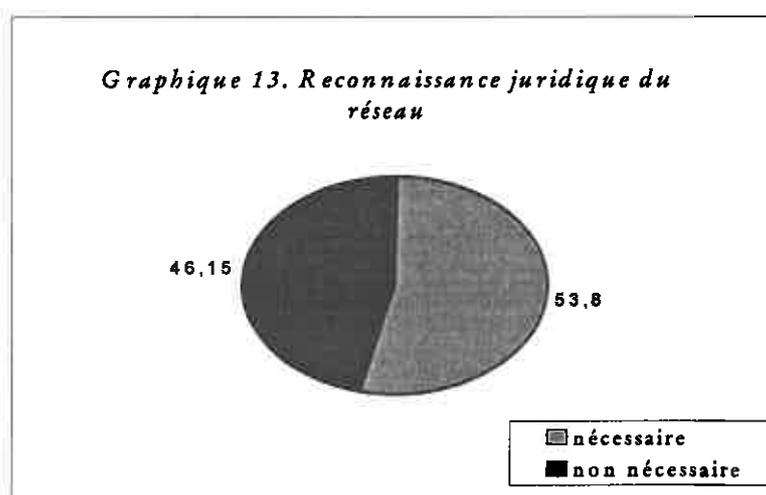
entre franchisés n'ouvrent pas formellement l'octroi et la protection de droits. De manière similaire, les intérêts du réseau en tant que tels n'ont pas d'existence juridique autonome par rapport aux engagements légaux des deux parties.

*La reconnaissance juridique du réseau*

A ce titre, les franchiseurs se sont exprimés car nous leur avons demandé si la reconnaissance juridique du réseau leur apparaissait à l'avenir comme souhaitable.

*Tableau 13. Une reconnaissance juridique de votre réseau est-elle :*

Nécessaire	46,1 %
Non nécessaire	53,9 %
<i>Nombre d'observations : 78</i>	



Nous avons tenu à ventiler ce résultat par secteur (tableau 14).

*Tableau 14. Une reconnaissance juridique de votre réseau est-elle :*

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
Nécessaire	57,1%	100%	47,1%	44,4%	45,4%	52,6%	55,5%	100%
Non nécessaire	42,9%	0	52,9%	55,6%	54,6%	47,4%	44,5%	0
<i>Nombre d'observations</i>	11	1	22	10	13	23	10	1

On constate dans le tableau 14 qu'il existe un vrai clivage entre les secteurs : trois secteurs (1, 6, 7) jugent cette évolution nécessaire et les trois autres (3, 4, 5) comme non nécessaire.

Cette question demandait également aux franchiseurs de justifier leur réponse : il s'agissait là d'une question ouverte, réclamant contrairement aux autres un certain temps. De plus, la formulation proposée a pu conduire à certaines incompréhensions, renforcée d'ailleurs par le caractère iconoclaste de la question. Beaucoup d'entre eux n'y ont donc pas répondu. Les avis disponibles sont très variables et ne permettent pas de proposer une orientation pratique et générale à la question initiale. Ceci peut seulement être proposé de manière théorique par la présentation des raisons économiques (incitations et valorisation des investissements) qui nous

ont conduit à envisager une telle évolution. Ces justifications économiques devront encore être confrontées à leur faisabilité juridique. Ce double regard restera sans doute trop abstrait et devra être soumis aux praticiens du droit et de l'économie de la franchise et, surtout, à celui des acteurs de la profession.

Il a nous semblé que ce débat pose les conditions d'une réflexion plus opérationnelle, centrée sur ce qui du point de vue de l'économiste nous apparaît comme majeur, et susceptible de préoccuper dans un avenir proche toutes les parties prenantes. Mais il convient aussi de rester prudent car pour le moment cette idée reste assez générale. Sa concrétisation effective mobilisera des compétences que nous ne pouvons pas nous prévaloir de détenir. Nous intervenons ici essentiellement en notre qualité de chercheurs, davantage capables de formuler des interrogations que de soutenir des solutions factuelles toutes faites. De cette confrontation des points de vue, il peut résulter une fertilisation féconde des orientations déjà entreprises, des lignes d'action et de négociation en cours et à venir notamment vis-à-vis des autorités publiques nationales et communautaires.

On pourrait ici nous reprocher notre trop grande réserve mais notre honnêteté scientifique ne saurait être confondue avec une quelconque capacité à deviner seul et avant tout le monde l'évolution de la relation de franchise. En effet, la question soulevée – la reconnaissance juridique du réseau – cristallise des conséquences sur lesquelles tous les acteurs concernés doivent se prononcer quel que soit leur niveau d'intervention<sup>1</sup>. Pour notre part, nous ne faisons qu'initier et entretenir le débat avec la profession comme le postule la démarche méthodologique adoptée ici.

### *En résumé :*

*La répartition asymétrique des droits des parties, assez évidente en première lecture, correspond en fait à l'un des mécanismes propres à la forme hybride. Il s'agit ici de la sauvegarde des intérêts au sens large de la coopération par opposition à celle induite par le seul face à face entre franchiseur et franchisés, c'est-à-dire la dimension exclusivement bilatérale de l'accord. Par délégation implicite, c'est au franchiseur de garantir la protection de la valeur des investissements réalisés. Mais il ne doit pas pour autant, au risque d'assister à la requalification du contrat de franchise en contrat de travail, s'immiscer dans l'exploitation quotidienne des points de ventes des franchisés.*

---

<sup>1</sup> Bensoussan [1997] qualifie d'inopportune la reconnaissance du réseau. Son argument principal consiste à souligner que depuis l'instauration de la loi Doubin, la partie faible (les franchisés) est davantage protégée. Or dans notre perspective, une telle reconnaissance peut être pertinente au regard des questions d'incitations et de motivation des franchisés (cf. chapitre 4).

*Cet équilibre à respecter par le franchiseur souligne qu'il rencontre également une restriction à l'expression de ses droits. Cette restriction concerne ici son droit d'usage sur ses actifs immatériels qu'il a, par définition du contrat de franchise, délégué au franchisé. Seuls dans les points de ventes pilotes et dans les unités en propres (réseau succursaliste), ses droits sont restaurés même s'il sont également délégués en pratique à un autre agent économique, en règle générale des salariés.*

*Là encore, l'instauration d'un équilibre doit être recherchée ainsi que sa stabilité dans le temps. L'accent a été mis sur le lien d'autorité réciproque. En effet, les relations inter-firmes, comme l'est la relation de franchise, ne font exclusivement appel ni à la coordination marchande ni à la coordination hiérarchique. La coordination négociée (forme hybride) mêle des mécanismes relatifs de chacun des deux modes de coordination précédents. Et pourtant, dans le même temps, ce troisième mode de coordination a empiriquement démontré son autonomie ainsi que sa stabilité entre les deux formes polaires.*

---

## CHAPITRE 2.

### LES ATTRIBUTS DE LA TRANSACTION

---

Abordons maintenant le deuxième niveau d'analyse : les arrangements institutionnels. La transaction concerne non seulement l'objet d'échange proprement dit qui parfois n'existe pas encore<sup>1</sup>, mais aussi les modalités d'échange ou de production qui organisent la relation entre des unités technologiquement séparables. La technologie délimite les frontières de la transaction, mais l'analyse transactionnelle est centrée sur les modalités relationnelles et organisationnelles qu'instaurent les parties entre elles.

On peut par exemple penser à la transaction entre la production d'un bien et sa commercialisation : la transaction correspond à l'interface entre les deux parties qui sont donc ici identifiées par leur fonction de production. Le contenu de cet interface porte sur les modalités d'échange comme les prix et les quantités mais aussi sur les délais d'approvisionnement ou sur des exclusivités territoriales négociées et sur les conditions de rupture ou de renouvellement du contrat. Ces clauses contractuelles signalent en général que les parties souhaitent protéger leur dépendance mutuelle et s'éviter des situations conflictuelles quant à l'appropriation abusive par l'une d'entre elles de la valeur produite par la coopération (la quasi-rente).

Chaque transaction est spécifiée par trois attributs, dont les intensités varient : la fréquence, l'incertitude et la spécificité des actifs qu'elle implique (cf chapitre introductif). Il s'agit d'explicitier la manière dont nous allons ici aborder la relation de franchise, dans une optique transactionnelle. La relation de franchise est tout d'abord une relation contractuelle particulière : elle est relative à une coopération mise en place entre deux parties, c'est-à-dire entre celui qui crée une marque ou une enseigne (le franchiseur) et celui qui l'exploite (le franchisé). Il est donc nécessaire de mettre en évidence la fréquence de cette relation. Ensuite, cette relation se déploie dans le cadre d'un environnement incertain. Nous verrons que cette incertitude est surtout liée au marché dans

---

<sup>1</sup> C'est notamment le cas des coopérations de recherche et développement inter-firmes.

lequel la relation entre le franchiseur et le franchisé prend évidemment son sens : nous devons donc analyser la nature et l'intensité de cette incertitude qui encadre la relation de franchise. Enfin, nous devons examiner la spécificité des actifs mis en œuvre au cours de cette relation, et nous avons choisi de mettre plus particulièrement l'accent sur l'actif le plus important dans la relation de franchise : l'actif humain. Plus précisément, il s'agit d'appréhender le coût de redéployabilité des actifs.

## SECTION 1. LA FREQUENCE

Le premier attribut, la fréquence, concerne la répétition dans le temps des modalités économiques qui lient les deux parties. Son importance explique que la forme d'organisation choisie pour coordonner la relation doit être amortie par la fréquence récurrente de la transaction. Il serait en effet assez inefficace de concevoir un dispositif organisationnel très coûteux pour piloter une transaction dont la fréquence est faible. A l'inverse, une forme d'organisation plus complexe sera amortie en cas de fréquence élevée. Cet attribut explique ainsi la durée de la relation. A partir des données que nous avons collectées, il a été possible d'appréhender cette fréquence par un indicateur, l'ancienneté des franchisés dans le réseau. Ce critère est relatif à la longueur de la relation entre les parties, mais ne se ramène pas complètement à la durée moyenne du contrat qui, comme nous l'avons vu dans le chapitre introductif, est de 6,5 ans (cette durée est comprise entre 15 et 20 ans aux Etats-Unis).

### 1.1. L'ancienneté des franchisés

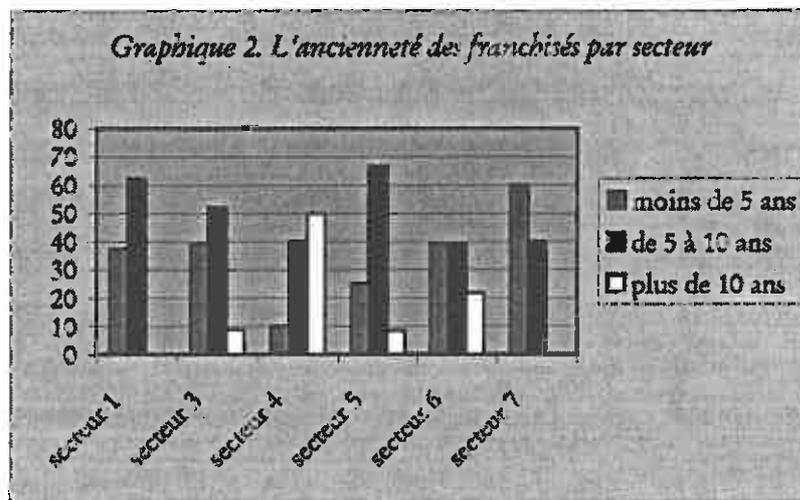
Tout d'abord, une analyse globale montre que cette ancienneté des franchisés est, dans presque la moitié des réseaux, comprise entre 5 et 10 ans. On peut également remarquer le poids des réseaux dans lesquels cette ancienneté est inférieure à 5 ans, cela pouvant être interprété comme correspondant à des recrutements récents importants (expansion des réseaux) et/ou des renouvellements de la population des franchisés (tableau 1).

Moins de 5 ans	37,8%
De 5 à 10 ans	47,8%
Plus de 10 ans	14,4%
<i>Nombre d'observations : 90</i>	

Par secteur (tableau 2, graphique 2), on peut constater la même domination de la classe « de 5 à 10 ans ». Toutefois, dans trois secteurs, cette domination ne se retrouve pas : le secteur 6 est hétérogène, le secteur 7 est marqué par une ancienneté beaucoup plus faible (60% des franchisés étant présents depuis moins de 5 ans)<sup>1</sup>. Inversement, le secteur 4 est caractérisé par une ancienneté plus forte (secteur stable ou traditionnel).

Tableau 2. L'ancienneté des franchisés par secteur

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
Moins de 5 ans	37,5%	0	39,1%	10,0%	25,0%	39,1%	60,0%	100%
De 5 à 10 ans	62,2%	100%	52,2%	40,0%	66,7%	39,1%	40,0%	0
Plus de 10 ans	0	0	8,7%	50,0%	8,3%	21,7%	0	0
Nombre d'observations	8	1	23	10	12	23	10	2



## 1.2. L'évolution de l'ancienneté des franchisés

Il s'agit alors d'examiner cette ancienneté dans une perspective dynamique, afin d'identifier de possibles évolutions. Nous avons donc demandé aux franchiseurs si cette ancienneté avait tendance à s'accroître, se réduire ou rester constante. Tous secteurs confondus (tableau 3), on constate que cette ancienneté augmente, dans plus de la moitié des réseaux. Une nouvelle fois, cette tendance peut correspondre à une stabilisation de ces réseaux. Ce constat peut s'interpréter comme le signe du fait que la durée de la coopération est bien une source de valeur. Quel que soit le secteur, cette ancienneté a tendance à croître.

<sup>1</sup> Remarquons cependant que le secteur 7 est hétérogène : il regroupe notamment l'hôtellerie (qui est marquée par une ancienneté forte comme auparavant par une durée plus longue des contrats) et les chaînes de restauration rapide (qui, quant à elles, sont marquées par des propriétés inverses).

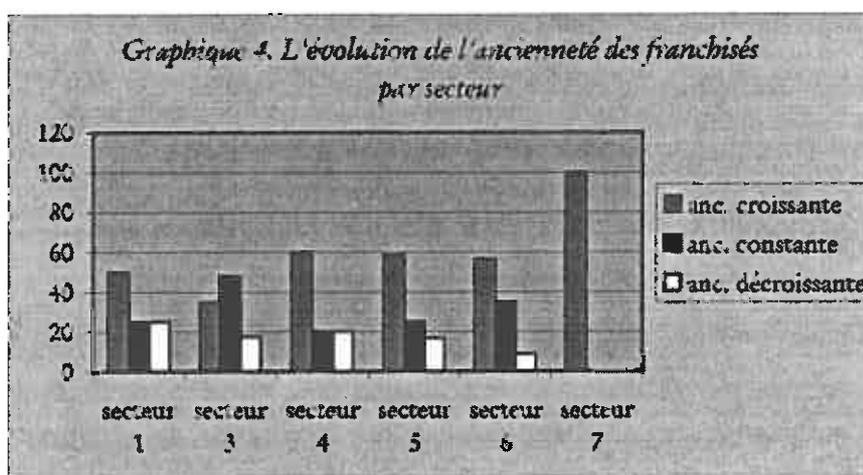
*Tableau 3. L'évolution de l'ancienneté des franchisés*

Ancienneté croissante	57,3%
Ancienneté constante	29,2%
Ancienneté décroissante	13,5%
Nombre d'observations	89

Par secteur (tableau 3, graphique 3), on remarque que seul le secteur 3 échappe à la règle et est caractérisé par une ancienneté constante.

*Tableau 4. L'évolution de l'ancienneté des franchisés par secteur*

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
Anc. croissante	50,0%	100%	34,8%	60,0%	58,3%	56,5%	100%	100%
Anc. constante	25,0%	0	47,8%	20,0%	25,0%	34,8%	0	0
Anc. décroissante	25,0%	0	17,4%	20,0%	16,7%	8,7%	0	0
Nombre d'observations	8	1	23	10	12	23	10	1



Il s'agit maintenant de savoir depuis quand se dessinent ces évolutions. Dans les réseaux dont l'ancienneté des franchisés tend à croître, cette tendance existe depuis 4,5 ans en moyenne (tableau 5).

*Tableau 5. L'origine de la tendance à l'accroissement de l'ancienneté des franchisés, en années*

Moyenne	4,5
Variance	24,4
<i>Nombre d'observations : 23</i>	

Par secteur, cette origine est très variable (tableau 6) : elle est très récente dans le cas des secteurs 1 et 8 (entre 1 et 1,5 ans) ; un peu moins récente dans le cas des secteurs 2, 5 et 7 (environ 3 ans) ; plus ancienne dans le cas des secteurs 3, 4 et 6 (entre 6 et 9 ans). Ces moyennes sont toutefois

basées sur un très faible nombre de données, et ne peuvent donc être considérées comme statistiquement significatives.

Tableau 6. L'origine de la tendance à l'accroissement de l'ancienneté des franchisés par secteur

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
Moyenne (en années)	1,5	3,0	9,3	6,0	3,0	5,8	3,2	1,0
Nombre d'observations	2	1	3	2	3	4	6	1

Dans le cas des réseaux dont l'ancienneté des franchisés tend à se réduire, cette tendance existe depuis 3,3 ans en moyenne (tableau 7). Le faible nombre de données ne permet ici aucune analyse sectorielle.

Tableau 7. L'origine de la tendance à la diminution de l'ancienneté des franchisés, en années

Moyenne	3,3
Variance	0,9
Nombre d'observations : 7	

Examinons maintenant le deuxième attribut : l'incertitude.

## SECTION 2. L'INCERTITUDE

Nous procéderons ici en deux temps : premièrement, nous rappellerons la place et l'importance de l'incertitude dans notre cadre théorique. Deuxièmement, nous appréhenderons empiriquement cette incertitude entourant la relation de franchise. Enfin, troisièmement, nous aborderons ses conséquences.

### 2.1. L'incertitude et la théorie des coûts de transaction

L'incertitude est supposée telle qu'elle nécessite des besoins d'adaptation pour les parties prenantes pendant leur relation. Les propriétés d'adaptation de la forme d'organisation mise en place sont ici directement sollicitées pour satisfaire la poursuite de la relation malgré une évolution des conditions initiales d'échange ou de production.

Le degré d'incertitude caractérisant l'environnement économique dans lequel évoluent les arrangements institutionnels joue un rôle important au sein de la théorie des coûts de transaction. Plus précisément, cette théorie stipule l'existence dans l'économie d'une certaine incertitude — Williamson [1985] parle ainsi d'un « degré suffisant » d'incertitude — qui conduit les formes

organisationnelles à s'adapter à cette incertitude. La thèse défendue est la suivante : « *les structures institutionnelles (governance structures) diffèrent dans leurs capacités à répondre efficacement aux aléas* » (Williamson [1985]). L'incertitude dont il est ici question est non probabilisable, c'est à dire qu'elle ne peut être traitée par les techniques de calcul économique, à la différence du « risque », pour reprendre la distinction posée par Knight [1921]. Cette incertitude est de nature objective (elle concerne ainsi les « états du monde »), et peut être relative au court ou au long terme.

D'emblée, nous devons préciser que ce rôle attribué à l'incertitude dans l'approche transactionnelle reste très général. Toutefois, nous souhaitons ici étudier directement le degré d'incertitude auquel sont confrontés les réseaux de franchise, pour plusieurs raisons.

- Premièrement, nous devons nous assurer que les caractéristiques notre échantillon ne sont pas trop éloignées des hypothèses posées par un cadre théorique qui nous sert de référence.
- Deuxièmement, notre objectif est ici de dépasser ce résultat général : nous souhaitons bénéficier d'une connaissance précise du degré d'incertitude auquel sont confrontés les réseaux parce que nous pensons qu'elle exerce une influence sur certains de leurs choix, par exemple en matière de contrôle et d'adaptation aux aléas.
- Troisièmement, nous avons dans cette perspective souhaité analyser l'origine de cette incertitude, c'est-à-dire préciser les formes qu'elle peut prendre. Notre questionnaire distingue ainsi sept formes d'incertitude. Cette investigation nous permet ainsi d'en venir aux modes d'adaptation des réseaux.

## 2.2. L'incertitude de marché

### *Une mesure de l'incertitude*

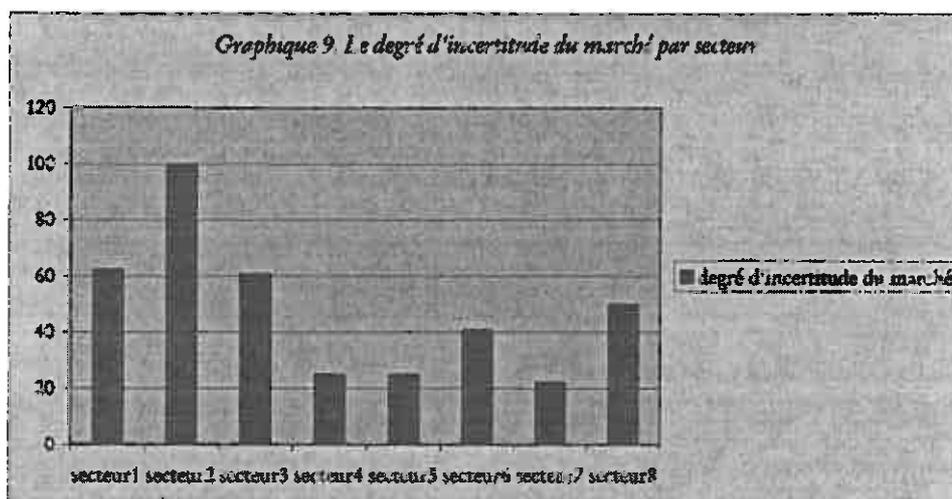
Il s'agit tout d'abord d'évaluer le degré général d'incertitude auquel sont confrontés les réseaux de franchise. A la question « *Aujourd'hui, estimez-vous que votre marché est plutôt incertain ou certain ?* », les franchiseurs ont répondu de façon très équilibrée : 57% d'entre eux déclarent leur marché « plutôt certain », tandis que 43% le jugent « plutôt incertain » (voir tableau 8).

Plutôt incertain	43,02 %
Plutôt certain	56,98 %
Nombre d'observations :86	

Ce résultat appelle deux commentaires. Premièrement, les réseaux de franchise ne peuvent pas sur cette question être considérés comme constituant un ensemble homogène. Il s'agira alors, comme nous le verrons plus tard, de comprendre l'incidence de ces différences en terme d'environnement économique sur le comportement des réseaux. Deuxièmement, nous voyons également que la réalité, partagée sur ce point, n'est pas ici en accord avec le cadre de la théorie des coûts de transaction. Nous aurons l'occasion d'étudier ce décalage par la suite.

Nous pouvons d'emblée tenter de préciser cette hétérogénéité de la population par une investigation sectorielle. Le tableau 9, suivi du graphique 9, indique la proportion de réseaux (par secteur) jugeant leur environnement « plutôt incertain ».

Secteur	Proportion (%)	Nombre d'observations (obs.)
Secteur 1	62,5 %	8 obs.
Secteur 2	100 %	1 obs.
Secteur 3	60,9 %	23 obs.
Secteur 4	25,0 %	8 obs.
Secteur 5	25,0 %	12 obs.
Secteur 6	40,9 %	22 obs.
Secteur 7	22,2 %	9 obs.
Secteur 8	50,0 %	2 obs.



Si l'on omet les résultats relatifs aux secteurs 2 et 8 (basés sur un nombre extrêmement réduit d'observations), on constate que ce degré d'incertitude permet de mettre en évidence trois familles de secteurs : tout d'abord, les marchés des secteurs 4, 5 et 7 paraissent très certains ; ensuite, les marchés des secteurs 1 et 3 sont globalement incertains ; enfin, seul le secteur 6 paraît relativement partagé sur cette question.

*De quelle incertitude s'agit-il ?*

Toutefois, si la connaissance du degré d'incertitude auquel sont confrontés les réseaux constitue un premier résultat, celui-ci reste extrêmement général. Il importe donc d'identifier plus précisément le type d'incertitude dont il est question, c'est à dire de comprendre son origine.

Nous avons ainsi souhaité connaître l'importance respective de sept formes d'incertitude :

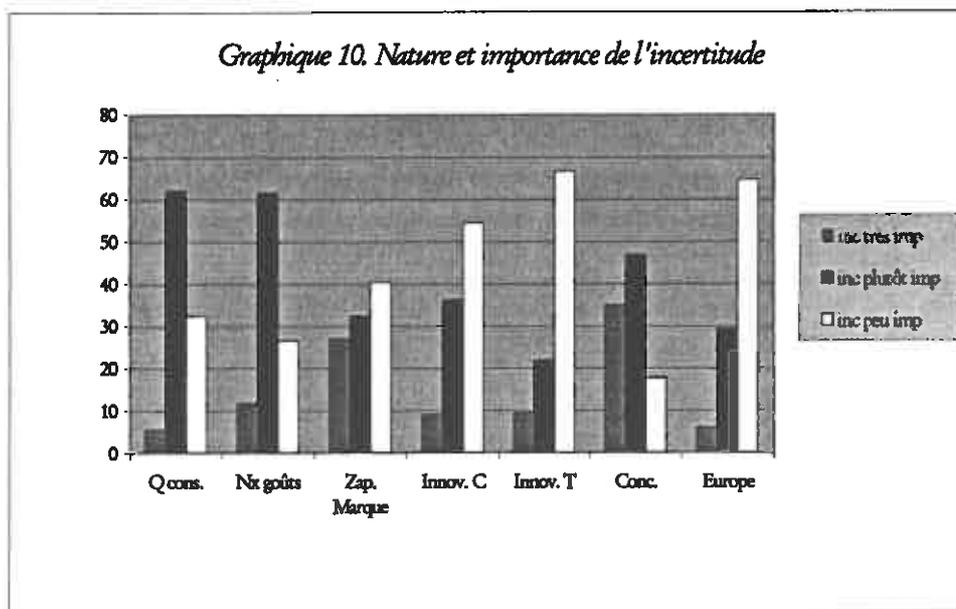
- les quantités consommées par les acheteurs ;
- les nouveaux goûts des consommateurs ;
- le « zapping de marque » des consommateurs ;
- les innovations technologiques ;
- les innovations technologiques du secteur concerné ;
- la concurrence ;
- enfin, la réglementation européenne.

Ces formes d'incertitude sont relatives à la demande (les quantités consommées par les acheteurs, les nouveaux goûts des consommateurs, le « zapping de marque » des consommateurs), à l'offre (les innovations technologiques, les innovations technologiques du secteur concerné, la concurrence), ou à un facteur institutionnel exogène (la réglementation européenne<sup>1</sup>). Seuls les franchiseurs pensant que leur marché est « plutôt incertain » sont concernés par cette question, ce qui explique le nombre plus faible d'observations.

*Tableau 10. La nature et l'importance de l'incertitude*

	Incertitude très importante	Incertitude plutôt importante	Incertitude peu importante
Quantité consommées par les acheteurs	5,4 %	62,2 %	32,4 %
Nouveaux goûts des acheteurs	11,8 %	61,8 %	26,5 %
Zapping de marque des consommateurs	27,0 %	32,4 %	40,5 %
Innovations commerciales	9,1 %	36,4 %	54,6 %
Innovations technologiques dans le secteur	9,4 %	21,9 %	66,7 %
Concurrence	35,0 %	47,1 %	17,9 %
Réglementation européenne	5,9 %	29,4 %	64,7 %
<i>Nombre total d'observations par item : 37</i>			

<sup>1</sup> Cette forme d'incertitude se rapporte à l'environnement institutionnel examiné dans le chapitre précédent.



Trois conclusions peuvent être ici mises en avant.

- Premièrement, il apparaît que l'incertitude est jugée très importante en matière de concurrence ; vient ensuite le zapping de marque des consommateurs. Ces deux rubriques présentent des liens évidents, la concurrence impliquant une diversité de marque. En outre, compte tenu du caractère de plus en plus « averti » des consommateurs, ces derniers n'hésitent pas à changer de marque pour afficher leurs préférences. Dans cette situation, la demande devient plus fortement volatile et est une source d'incertitude. Logiquement, cette situation entraîne des besoins d'adaptation en terme d'offre.
- Deuxièmement, l'incertitude est très majoritairement « plutôt importante » dans les domaines des quantités consommées et des nouveaux goûts des consommateurs. On peut constater qu'il s'agit de deux variables relatives à la demande.
- Enfin, troisièmement, l'incertitude est très majoritairement « peu importante » en matière d'innovations technologiques, d'innovations commerciales (même si les résultats sont ici moins nets) et de réglementation européenne. Ce sont ici deux variables d'offre, et une variable institutionnelle, qui sont jugées peu incertaines. Nous pouvons donc considérer que les franchiseurs ne voient pas dans les innovations technologiques une source majeure d'instabilité. Cela ne signifie pas qu'il n'existe pas d'innovations de produits ou de processus

de production ; mais ces évolutions semblent maîtrisées aux yeux des franchiseurs, notamment en terme de capacité d'adaptation. Le résultat concernant l'avis des franchiseurs sur la réglementation européenne comme source d'incertitude (qui apparaît à plus de 64% comme faiblement incertaine) peut surprendre. En effet, compte tenu des échéances proches, on peut avancer l'idée que cette population anticipe en fait des modifications faibles dans ce domaine ou a déjà anticipé clairement les changements à venir. Rappelons toutefois que notre analyse ne se base ici que sur 37 observations.

- Une analyse sectorielle ne peut être ici raisonnablement menée, compte tenu du faible nombre de données<sup>1</sup>.

En posant l'hypothèse de l'incertitude, la théorie des coûts de transaction affirme que celle-ci conduit à des révisions de choix économiques (coûts de transaction ex-post). Partant de l'idée que l'incertitude n'a pas été constatée empiriquement de manière incontestée, nous avons quand même cherché des traces de celle-ci (en aval) à travers une reconnaissance des besoins d'adaptation des franchiseurs.

### 2.3. La réaction des réseaux à leur environnement économique

Toute reconnaissance de tels besoins d'adaptation est, sur le plan analytique, une confirmation d'un environnement économique incertain. Bien sûr, cette discordance entre la théorie (la relation entre adaptation et incertitude) et la réalité factuelle (les résultats précédents en matière d'incertitude) ne saurait être considérée comme une négation de cette réalité factuelle. Au contraire, cela nous conduit à réviser peut être notre compréhension conceptuelle de l'incertitude ou à penser que les franchiseurs ont perçu l'incertitude d'une manière autre que la nôtre.

---

<sup>1</sup> Parmi les résultats sectoriels importants, on peut cependant remarquer que :

- Le secteur 1 ne connaît aucune incertitude très importante ; l'incertitude est plutôt importante en matière de quantités consommées (résultats équilibrés), de nouveaux goûts (idem), d'innovations commerciales et de concurrence (idem) ; l'incertitude est faible en matière de zapping de marque et de réglementation européenne.
- Le secteur 3 met en avant une incertitude très importante en matière de zapping de marque ; une incertitude plutôt importante en matière de quantités consommées, de nouveaux goûts, de concurrence ; une incertitude peu importante en matière d'innovations commerciales et technologiques et de réglementation européenne.
- Les résultats des secteurs 4 et 5 sont basés sur trop peu d'observations.
- Le secteur 6 connaît une incertitude très importante en matière de concurrence ; une incertitude plutôt importante en matière de quantités consommées, de nouveaux goûts, d'innovations technologiques ; une incertitude peu importante en matière d'innovations commerciales et de réglementation européenne.

Le secteur 7 ne connaît aucune incertitude très importante. Une incertitude plutôt importante caractérise le zapping de marque et les innovations commerciales.

*Nature de la réaction des réseaux*

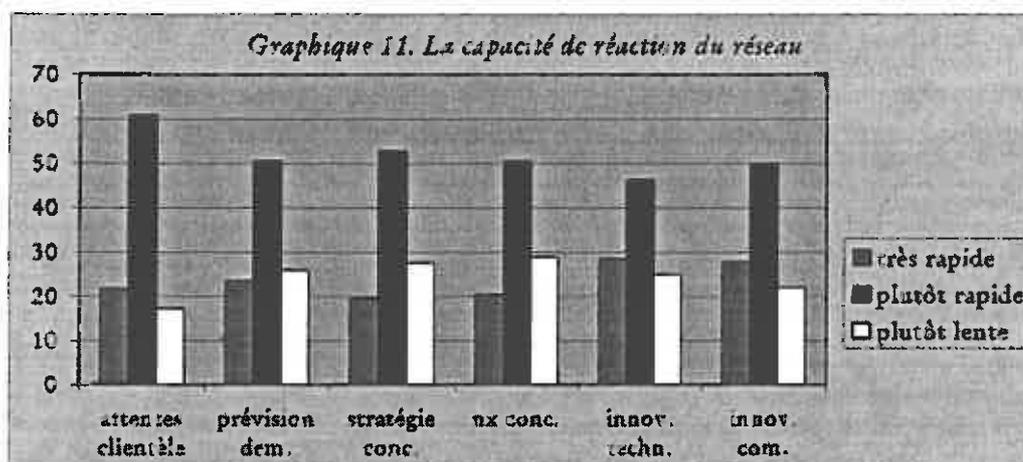
Afin de poursuivre le dialogue avec les acteurs de la franchise, il nous fallait nous interroger sur la capacité de réaction des réseaux face à leur environnement. Nous avons donc demandé aux franchiseurs si leur réseau réagissait « très rapidement », « plutôt rapidement » ou « plutôt lentement » dans six domaines :

- les deux premiers sont relatifs à la demande (les attentes de la clientèle, les prévisions de demande) ;
- les deux suivants sont relatifs à l'offre (la stratégie de leurs concurrents, l'arrivée de nouveaux concurrents) ;
- enfin, les deux derniers concernent l'innovation (les innovations technologiques, les innovations commerciales).

Les principaux résultats sont présentés dans le tableau 11 et sont représentés par le graphique 11.

*Tableau 11. La rapidité de réaction du réseau dans six domaines*

	Nomb. d'obs.	Réaction très rapide	Réaction plutôt rapide	Réaction plutôt lente
Les attentes de la clientèle	87	21,8 %	60,9 %	17,2 %
Les prévisions de demande	85	23,5 %	50,6 %	25,9 %
La stratégie des concurrents	87	19,5 %	52,9 %	25,9 %
L'arrivée de nouveaux concurrents	83	20,5 %	50,6 %	28,9 %
Les innovations technologiques	84	28,6 %	46,4 %	25,0 %
Les innovations commerciales	86	27,9 %	50,0 %	22,1 %



Malgré le fait que les réseaux ne semblent pas au même degré confrontés à l'incertitude, les franchiseurs estiment majoritairement, quels que soient les domaines concernés, que la capacité de réaction de leur réseau est « plutôt rapide ». Ces résultats permettent de poursuivre le dialogue entre théorie et réalité empirique, initié précédemment. En effet, une explication possible à la perception des franchiseurs de l'environnement plutôt certain (57%) tient au fait

qu'ils considèrent s'être adaptés efficacement aux nouvelles conditions de marché (côtés demande et offre). De ce fait, celles-ci ne leur apparaissent plus désormais comme des sources d'incertitude exigeant de nouveaux besoins d'adaptation. Cela souligne leur dynamisme et la souplesse de la franchise et montre que l'on ne peut pas vraiment parler de divorce entre la théorie et la réalité.

Notons qu'il existe deux domaines pour lesquels les franchiseurs estiment néanmoins avoir une réaction plutôt lente : l'arrivée de nouveaux concurrents (28,9%) et la stratégie des concurrents (25,9%). Enfin, une analyse sectorielle ne peut être ici raisonnablement menée, compte tenu du faible nombre de données<sup>1</sup>.

On peut toutefois s'interroger sur le coût que représente cette adaptation.

#### *Le coût de l'adaptation*

En effet, l'hypothèse d'incertitude et ses conséquences en termes de besoins d'adaptation est privilégiée par l'approche transactionnelle car ces besoins engendrent des coûts de transaction ex-post. Ceux-ci représentent les ressources qu'il convient de consacrer afin de modifier les décisions passées qui, compte tenu des nouvelles conditions de marché, ne sont plus efficaces. Autrement dit, ces choix antérieurs deviennent dès lors des handicaps et contrarient la rentabilité économique des activités. Cette révision appelle de nouveaux apprentissages organisationnels et relationnels entre les partenaires. Une évolution de la stratégie de développement conduit à modifier le positionnement sur les segments de marché et peut aussi entraîner l'abandon (ou tout du moins le report) de certains axes d'expansion avant leur réalisation complète. Ces modifications sont toujours plus ou moins coûteuses et risquées.

Nous avons donc demandé aux franchiseurs s'ils estimaient que l'adaptation à leur marché était aujourd'hui plus coûteuse qu'il y a trois ans, et si tel était le cas, s'ils pouvaient identifier l'origine de cet accroissement.

D'un point de vue général, nous avons constaté que l'adaptation au marché était jugée plus coûteuse qu'il y a trois ans par 63,2% de la population (tableau 12). Cette opinion très majoritaire des franchiseurs rétablit le lien entre l'incertitude, appréhendée directement ou indirectement par le biais de ses conséquences, et les coûts de transaction en terme d'adaptation.

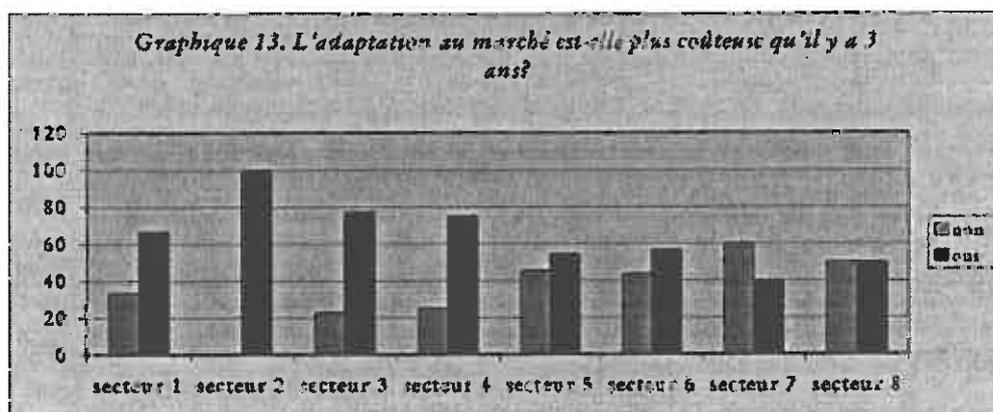
---

<sup>1</sup> Par secteur, on constate cependant une assez belle homogénéité conforme à la tendance générale : une réaction plutôt rapide prédomine, quels que soient le secteur et la variable considérés.

Oui	63,2 %
Non	36,8 %
Nombre d'observations : 87	

Une analyse fine de cette question fait apparaître ici des spécificités sectorielles. Ainsi, comme le montrent le tableau 13 et le graphique 13, cette adaptation semble nettement plus coûteuse pour les secteurs 1, 2 (mais avec une seule observation), 3 et 4. Les réponses sont plus équilibrées dans le cas des secteurs 5, 6 et 8 (dans ce dernier cas, sur la base de deux réponses seulement). Enfin, le secteur 7 est le seul à juger majoritairement que l'adaptation est moins coûteuse. Cependant, ce secteur avait initialement répondu que son marché était plutôt certain et donc peu marqué par des incertitudes importantes. Ces résultats peuvent s'interpréter d'au moins deux manières. Premièrement, l'évolution de ce coût peut être liée à la mise en place de procédures d'adaptation qui ont dans certains cas déjà été réalisées (ce qui expliquerait aujourd'hui un coût stable ou décroissant) ou qui sont en cours. Deuxièmement, il est intéressant de constater que ces résultats semblent liés au degré d'incertitude à laquelle font face les réseaux. Ainsi, les réseaux des secteurs 1, 2 et 3 évoluent dans une incertitude jugée forte, ceux du secteur 7 connaissent une incertitude faible. Les deux explications se conjuguent certainement ici.

Secteur 1	66,7 %	9 obs.
Secteur 2	100 %	1 obs.
Secteur 3	77,3 %	25 obs.
Secteur 4	75,0 %	8 obs.
Secteur 5	54,6 %	11 obs.
Secteur 6	56,5 %	20 obs.
Secteur 7	40,0 %	11 obs.
Secteur 8	50,0 %	2 obs.

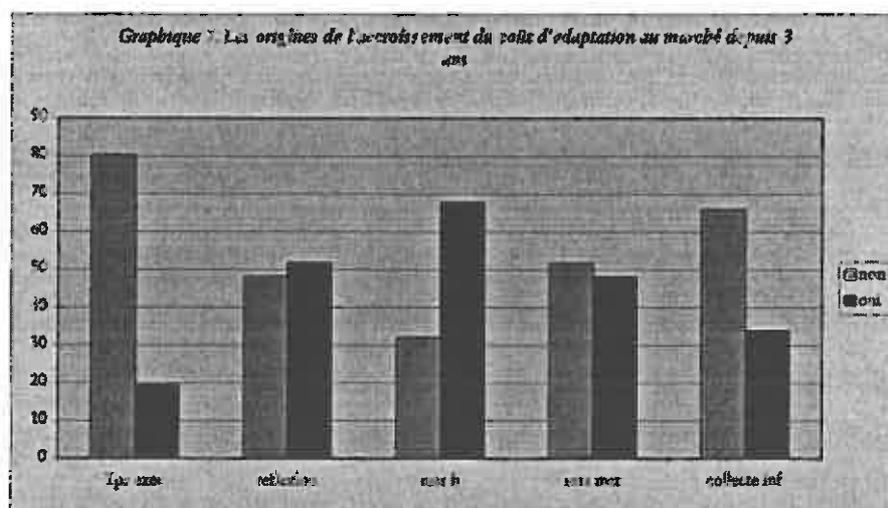


Nous avons voulu là encore approfondir cette dimension en identifiant l'origine de l'accroissement du coût d'adaptation. Nous pensons effectivement que les résultats qui sont présentés ci-après révèlent la nature de certains besoins à venir des réseaux de franchise. Notre questionnaire proposait donc plusieurs réponses possibles aux franchiseurs faisant face à cet accroissement de coûts. Les résultats sont présentés dans le tableau 14 et sur le graphique 14.

Tableau 14. Les origines de l'accroissement du coût d'adaptation au marché depuis 3 ans

	oui	non
Le temps d'exécution	19,6 %	80,4 %
La réflexion	51,8 %	48,2 %
Les ressources humaines	67,9 %	32,1 %
Les ressources matérielles	48,2 %	51,8 %
La collecte d'information	33,9 %	66,1 %

Nombre d'observations : 55



Remarquons ainsi que, tous secteurs confondus, l'origine principale mise en avant par les franchiseurs en terme de coût d'adaptation est le facteur humain (les ressources humaines). On peut raisonnablement supposer qu'une telle évolution se traduira par des modifications en matière de qualification et compétences recherchées par les franchiseurs chez les candidats franchisés. En outre, cela entraîne une révision des critères de recrutement, comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent.

Les autres origines mises en avant sont, dans une moindre mesure (car les résultats sont ici équilibrés) la réflexion et les ressources matérielles.

- Les besoins en matière de réflexion peuvent traduire une complexité croissante de la nature des problèmes à résoudre ou des tâches de coordination. La complexité des environnements décisionnels se heurte bien évidemment aux limites de la rationalité des agents économiques. En effet, dans un environnement plus ou moins incertain, les tâches de coordination exigent la mise en place de dispositifs au moment même où les besoins de coordination se manifestent. Ces tâches mobiliseront donc moins de procédures de résolution standards, prévues ex-ante (March & Simon [1958]). Cela implique de nouvelles compétences et des facultés d'initiatives, d'originalité et d'invention plus importantes. Ce style de management, fondé sur la créativité, ne sera efficace que s'il est effectivement compris par l'ensemble des parties prenantes à la coopération. Autrement dit, ces besoins en nouvelles compétences ne concernent sans doute pas qu'une seule partie et, pour qu'elles soient réellement efficaces, il faut qu'elles aient été développées collectivement afin de devenir une ressource partagée au sein du réseau.
- Les résultats concernant les ressources matérielles indiquent que les évolutions en cours nécessitent aussi des besoins de financement plus importants.

Une analyse sectorielle se heurte ici à un nombre limité d'observations. Nous avons toutefois constaté que la réflexion est mise en avant dans les secteurs 3 et 4 ; les ressources humaines dans tous les secteurs (sauf le 4) ; les ressources matérielles dans les secteurs 1, 2, 7 et 8 ; la collecte d'information dans le secteur 7.

#### *La modification des termes du contrat*

Enfin, parmi les coûts d'adaptation induits par des conditions de marché plus ou moins incertaines, la modification des termes du contrat constitue une dimension privilégiée de notre cadre théorique. On sait que le choix de telles ou telles clauses n'est pas neutre sur l'efficacité de l'accord. N'importe quelle clause ne protège pas de la même manière les investissements réalisés par chacune des parties ni ne les dédommagent de certains comportements opportunistes.

Très majoritairement, les réseaux composant notre échantillon ont, à 69,7% (nombre d'observations : 89), connu des modifications de leur contrat type au cours de ces trois dernières années. Cette évidence renforce notre conviction qu'au cours des années récentes, les conditions

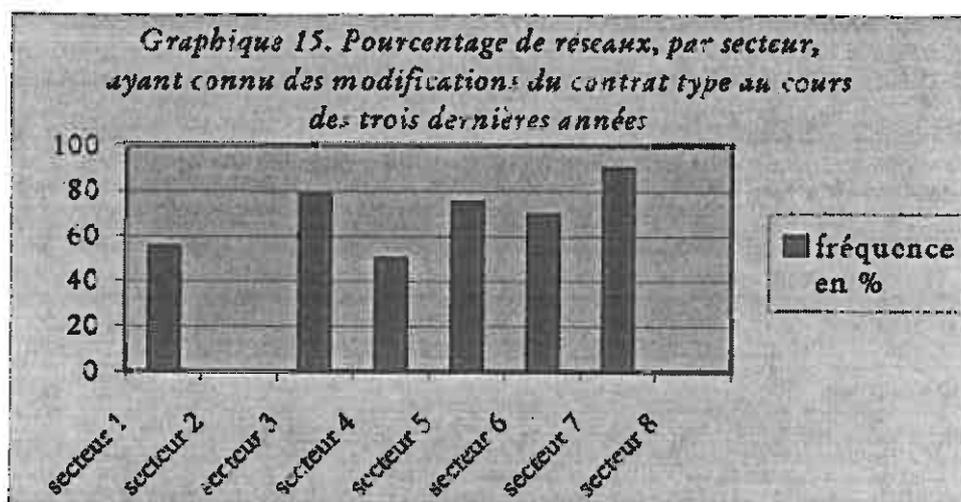
économiques — au sens large — ont évolué, bien que sur le moment ou ex-post les franchiseurs ne percevaient pas toutes les conséquences de ces évolutions. Cela est tout à fait conforme à l'acceptation courante de l'hypothèse de rationalité limitée. On peut même parler ici d'une hypothèse de rationalité plus faible : la rationalité procédurale (Simon [1978]). Dans ce cas, on suppose que les agents économiques ne connaissent pas seulement toutes les conséquences de leur préférences présentes mais qu'ils ne connaissent pas non plus l'ensemble de leurs préférences présentes et futures — et donc *a fortiori* leurs conséquences. Il nous apparaît donc bien que le cas présent est proche d'une telle situation.

Par ailleurs, la nécessité de réviser le contrat peut aussi s'expliquer par le fait que dès le départ, le contrat de franchise est un contrat incomplet. Lorsque certaines incertitudes n'existent plus, les co-contractants peuvent ressentir la nécessité de renégocier certaines clauses antérieures ou d'en éliminer d'autres et de les remplacer par des clauses mieux adaptées à la nouvelle situation économique. Mais là encore, si les besoins de négociations supplémentaires s'avèrent connus des parties, ces dernières peuvent y renoncer en raison de leurs coûts. En effet, elles doivent procéder à un arbitrage entre les coûts de renégociation et les coûts de statu quo (coût de mal adaptation). On peut dire que dans le cas des réseaux de franchise interrogés, cet arbitrage a été conclu en faveur d'une modification du contrat type. Les gains associés à cette opération, malgré son coût, étaient plus élevés.

Comme le montre le tableau 15, ce résultat se retrouve dans tous les secteurs, quoique de façon moins nette dans les secteurs 1 et surtout 4.

*Tableau 15. Pourcentage de réseaux, par secteur, ayant connu des modifications du contrat type au cours des trois dernières années*

	Fréquence	Nombre d'observations
Secteur 1	55,6 %	9
Secteur 2	0 %	1
Secteur 3	78,3 %	23
Secteur 4	50,0 %	8
Secteur 5	75,0 %	12
Secteur 6	69,6 %	23
Secteur 7	90,0 %	10
Secteur 8	0 %	2



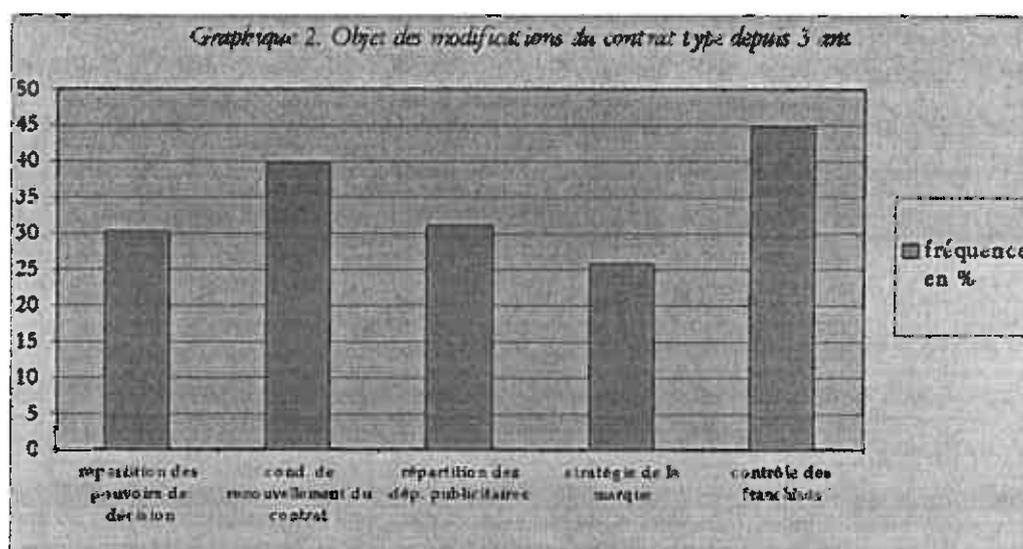
Si l'on considère maintenant les réseaux ayant connu de telles modifications, nous avons tenté de connaître la nature de ces dernières. Car, à nouveau, la nature des modifications engagées n'a pas la même incidence en terme de coût. De plus, la nature des modifications opérées révèle incontestablement certains éléments de fonctionnement de la franchise. Nous avons donc demandé aux franchiseurs s'il s'agissait de modifications portant sur :

- la répartition des pouvoirs de décision entre le franchiseur et les franchisés ;
- les conditions de renouvellement du contrat ;
- la répartition des dépenses publicitaires ;
- la stratégie de la marque ;
- le contrôle des franchisés.

D'autres réponses étaient ici possibles.

Les résultats globaux, concernant ces modalités, sont présentés dans le tableau 16 et le graphique 16.

Répartition des pouvoirs de décision	30,4%
Conditions de renouvellement du contrat	39,7%
Répartition des dépenses publicitaires	31,0%
stratégie de la marque	25,9%
Contrôle des franchisés	44,8%
<i>Nombre d'observations : 58</i>	



Les modifications les plus fréquentes concernent donc le contrôle des franchisés et les conditions de renouvellement du contrat. Les trois autres objets sont mis en avant dans un peu plus du quart des réseaux.

Ici la modification contractuelle relative au contrôle des franchisés n'est à l'évidence pas directement liée à une quelconque incertitude de marché. Cela peut avoir certes un lien indirect ; mais, ne disposant pas d'éléments de connaissance supplémentaires, nous ne pouvons conclure de la sorte. L'interprétation de l'articulation entre incertitude et contrôle des franchisés peut-être de plus très controversée. En effet, la forme même de la question posée est telle que nous ne savons pas si cette modification a entraîné une intensification ou au contraire un allègement du contrôle des franchisés. Or, sur un plan analytique, ces deux explications trouvent des partisans :

- Premièrement, un accroissement de l'incertitude de marché peut favoriser des vellétés opportunistes de la partie la mieux informée. Dans ce cas, la partie la moins informée (ici le franchiseur), s'estimant encourir un préjudice et compte tenu de son droit de modifier les termes du contrat par de nouvelles négociations, cherchera à mieux encadrer le comportement des franchisés.
- La seconde explication est totalement opposée. Une incertitude accrue — difficile par ailleurs à comprendre — peut exiger davantage de réponses locales et personnalisées de la part des franchisés (Jensen & Meckling [1991]). Dans ce cas, non seulement un contrôle renforcé peut devenir totalement contre-productif mais, pour être

véritablement utile, il faudrait qu'il soit approprié à chaque situation locale. Ceci s'avère beaucoup trop coûteux à tout point de vue. En outre, des procédures de contrôle non-homogènes mettraient très certainement à mal la cohérence du réseau. Finalement la complexité de la gestion impliquée par une telle diversité de procédures se heurterait très tôt aux limites cognitives du franchiseur.

Les « autres modifications » mises en avant par les franchiseurs ne sont guère statistiquement significatives. Concernant la répartition des pouvoirs de décisions et des dépenses publicitaires, on peut penser, au moins pour la dernière, que plus de réseaux ont davantage tenu à formaliser cette composante de leur coopération. Celle-ci peut d'ailleurs être considérée comme une réponse à certaines évolutions de marché. La répartition des pouvoirs de décision, qui est au cœur de la franchise, ne se démarque néanmoins pas comme cause principale des modifications contractuelles intervenues récemment.

L'analyse sectorielle menée sur ces modifications (tableau 17) révèle certaines particularités. Ainsi :

- des modifications du contrat type relatives à la répartition des pouvoirs de décision ont été mineures dans le secteur 6 ;
- les conditions de renouvellement du contrat ont fait peu fait l'objet de modifications du contrat dans les secteurs 4 et 7 ;
- les modifications du contrat type relatives à la répartition des dépenses publicitaires sont quantitativement très variables d'un secteur à l'autre. Les secteurs 1, 5 et 6 ont connu peu de modifications de ce type ; inversement, presque la moitié des réseaux appartenant aux secteurs 3 et 7 ont connu des modifications de ce type ;
- enfin, si le contrôle des franchisés a suscité peu de modifications du contrat type dans le secteur 3, une majorité de réseaux des secteurs 1, 4, 5 et 7 a effectué une telle modification.

Tableau 17. Objet des modifications du contrat type depuis 3 ans (par secteur)

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
Répartition des pouvoirs de décision	20,0%	0	20,0%	33,3%	33,3%	6,3%	22,2%	0
coût de renouvellement du contrat	60,0%	0	40,0%	0	55,6%	43,8%	22,2%	0
Répartition des dépenses publicitaires	20,0%	0	46,7%	33,3%	22,2%	12,5%	44,4%	100%
Stratégie de la marque	20,0%	0	33,3%	33,3%	0	31,3%	33,3%	0
Contrôle des franchisés	60,0%	0	20,0%	100%	55,6%	37,5%	66,7%	0
Nombre d'observations	5	0	15	3	9	16	9	1

Il nous reste maintenant à analyser le dernier attribut : les actifs spécifiques.

### SECTION 3. LA SPECIFICITE DES ACTIFS HUMAINS

Dans le chapitre introductif, nous avons vu que la spécificité des actifs est essentielle dans la détermination des formes d'organisation efficaces<sup>1</sup>. Williamson [1985] insiste clairement sur le fait qu'en son absence « *l'univers contractuel est grandement simplifié ; en sa présence, des pratiques non standard de contractualisation émergent rapidement* ». Nous avons déjà insisté sur les autres actifs impliqués dans la relation, et nous souhaitons mettre maintenant l'accent sur la spécificité des actifs humains.

On procédera en deux temps. Tout d'abord, afin d'évaluer l'importance du facteur humain dans la relation de franchise, nous chercherons à savoir dans quelle mesure un franchisé représentait un « capital humain » pour le réseau. Puis, conformément à la théorie des coûts de transaction, il nous faudra s'assurer de sa spécificité.

#### 3. 1. La formation des franchisés : une mesure du facteur humain

Il s'agit donc dans un premier temps de mettre en place une mesure directe de ce « capital », cette mesure pouvant être fournie par la formation reçue par les franchisés, après signature du contrat<sup>2</sup>. Une mesure de ce type doit donc prendre en compte deux types de formation : la formation que reçoit le franchisé en début de contrat, et la formation qu'il reçoit en cours de contrat.

<sup>1</sup> Un actif spécifique est faiblement redéployable vers d'autres transactions, c'est à dire « *qu'il renvoie à des investissements doubles qui sont réalisés à l'appui de transactions particulières* » (Williamson [1985]). Il se crée alors un lien durable et personnalisé entre les parties contractantes — « *l'identité spécifique des parties pour une transaction importe fortement. Autrement dit, la continuité de la relation est valorisée* » (Williamson [1985]). Cette dépendance conduit à une série de problèmes relatifs à l'organisation de la relation : contrôle des comportements, respect des engagements, etc. Un arrangement institutionnel purement marchand ne peut encadrer une telle relation : « *des garanties contractuelles et organisationnelles apparaissent à l'appui de transactions de ce genre, lesquelles garanties seraient inutiles (...) pour des transactions plus familières* » (Williamson [1985]).

<sup>2</sup> La formation reçue par le franchisé avant la signature du contrat n'est donc pas explicitement prise en compte par cette mesure. Toutefois, le rôle joué par cette formation est analysé plus loin à travers l'expérience du franchisé.

*La formation des franchisés en début de contrat*

Le premier volet de cette mesure est donc relatif à la formation reçue en début de contrat. Globalement, cette formation est en moyenne de 26,2 jours (tableau 18). On peut toutefois remarquer que la variance est très importante, et révèle donc une population sur ce point hétérogène.

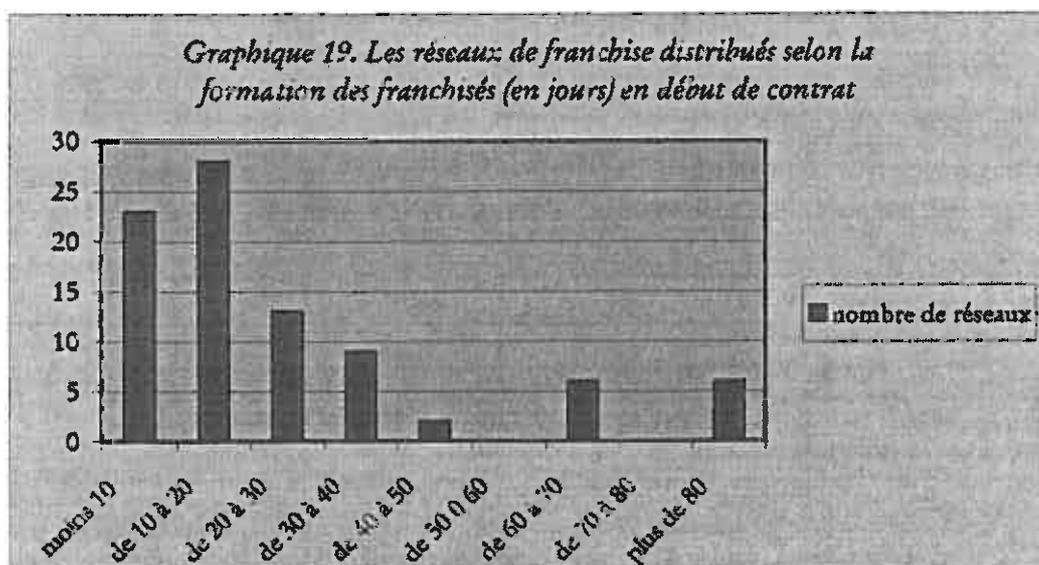
*Tableau 18. La formation des franchisés en début de contrat (en jours de formation)*

Moyenne	26,2
Variance	1153,7
<i>Nombre d'observations : 87</i>	

Cette hétérogénéité apparaît clairement lorsque l'on classe la population par tranches. Nous avons donc identifié les réseaux dans lesquels les franchisés recevaient initialement moins de 10 jours de formation, de 10 à moins de 20 jours, de 20 à moins de 30 jours, etc. (tableau 19).

*Tableau 19. Les réseaux de franchise distribués selon la formation des franchisés en début de contrat*

moins de 10 jours	26,4 %
de 10 à moins de 20 jours	32,2 %
de 20 à moins de 30 jours	14,9 %
de 30 à moins de 40 jours	10,3 %
de 40 à moins de 50 jours	2,3 %
de 50 à moins de 60 jours	0
de 60 à moins de 70 jours	6,9 %
de 70 à moins de 80 jours	0
plus de 80 jours	6,9 %
<i>Nombre d'observations : 87</i>	



Cette décomposition permet de mettre en avant deux résultats. Premièrement, les réseaux sont effectivement hétérogènes en matière de formation en début de contrat, certaines formations étant plus de 8 fois plus longues que d'autres. Ces écarts peuvent s'expliquer en particulier par les technologies propres à chaque réseaux, comme nous ne verrons plus loin. Mais, deuxièmement, on remarque également que cette hétérogénéité n'est finalement pas très importante : en effet, presque 60 % des réseaux offrent une formation initiale de moins de 20 jours.

En raison de l'hypothèse évoquée précédemment, nous avons donc souhaité analyser cette formation en termes sectoriels, des effets technologiques pouvant exercer une influence directe sur la formation nécessaire. Les résultats apparaissent dans le tableau 20.

Tableau 20. La formation en début de contrat (en jours) des franchisés par secteur économique

	Moyenne	Variance	Nombre d'observations
Secteur 1	35,6	1288,5	9
Secteur 2	-	-	0
Secteur 3	12,7	75,7	22
Secteur 4	32	2986,7	10
Secteur 5	24,6	381,7	11
Secteur 6	23,5	526,3	23
Secteur 7	54,9	3421,7	10
Secteur 8	5	-	1

Effectivement, des disparités très importantes entre secteurs existent : la formation des franchisés en début de contrat est très courte dans le secteur 3 (12,73 jours en moyenne), conforme à la moyenne dans les secteurs 5 et 6 (environ 24 jours), supérieure à la moyenne dans les secteurs 1 et 4<sup>1</sup> (entre 32 et 35 jours), et enfin très longue dans le secteur 7 (55 jours). Nous sommes toutefois confrontés, à nouveau, à une certaine hétérogénéité de ces secteurs (indiquant que l'explication purement technologique n'est pas suffisante, ou que les secteurs regroupent des populations dissemblables, comme c'est par exemple le cas dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, dans lequel les hôtels côtoient des restaurations rapides). Nous avons donc précisé ces résultats en classant la population par secteur et par tranches de formation (ces tranches sont les mêmes que précédemment). Les résultats apparaissent dans le tableau 21.

<sup>1</sup> L'une des données de ce secteur est cependant fortement atypique.

Tableau 21. Les réseaux de franchise distribués selon le secteur et selon la formation des franchisés en début de contrat

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
moins de 10 jours	11,1%	0	39,1%	30,0%	18,2%	17,4%	20,0%	100%
de 10 à moins de 20 j.	22,2%	0	30,4%	40,0%	36,4%	43,5%	10,0%	0
de 20 à moins de 30 j.	33,3%	0	17,4%	10,0%	18,2%	8,7%	10,0%	0
de 30 à moins de 40 j.	11,1%	0	8,7%	0	9,1%	13,0%	20,0%	0
de 40 à moins de 50 j.	0	0	0	0	0	8,7%	0	0
de 50 à moins de 60 j.	0	0	0	0	0	0	0	0
de 60 à moins de 70 j.	11,1%	0	0	10,0%	18,2%	4,4%	10,0%	0
de 70 à moins de 80 j.	0	0	0	0	0	0	0	0
plus de 80 jours	11,1%	0	0	10,0%	0	4,4%	30,0%	0
Nombre d'observations	9	0	23	10	11	23	10	1

Compte tenu du faible nombre d'observations, ces résultats doivent être considérés avec beaucoup de précautions. On constate que les secteurs 3, 4 et 6 ont globalement des formations courtes et représentent des sous-populations homogènes. Les secteurs 1 et 5 sont plus hétérogènes mais ont globalement des formations plus longues. Enfin, le secteur 7 est hétérogène ; il inclut des réseaux offrant aux franchisés des formations très longues en début de contrat, de plus de 80 jours.

*Au total, cette première mesure du « capital humain » représenté par les franchisés, en terme de formation en début de contrat, nous permet donc d'avancer les résultats suivants :*

\* cette formation est majoritairement courte (moins de 20 jours) ;

\* par secteur, cette mesure est très forte dans le secteur 7 (mais il est hétérogène), assez forte dans les secteurs 1 et 5, moyenne dans les secteurs 4 et 6, et faible dans le secteur 3.

Il s'agit maintenant de compléter cette mesure par une prise en compte de la formation donnée aux franchisés en cours de contrat.

#### *La formation des franchisés en cours de contrat*

Nous avons cependant ici rencontré un obstacle. En effet, les données recueillies comprennent quatre « points aberrants », dus au fait que des franchiseurs indiquent une formation permanente qui se déroule tout au long de l'année (365 jours). Cette pratique renvoie à une formation se déroulant de manière informelle mais elle se heurte à un problème de mesurabilité. Malgré son importance elle reste difficile à appréhender. Ces observations contribuent comme le montre le tableau 22 à modifier sensiblement les résultats moyens.

*Tableau 22. La formation des franchisés en cours de contrat (en jours de formation par an)*

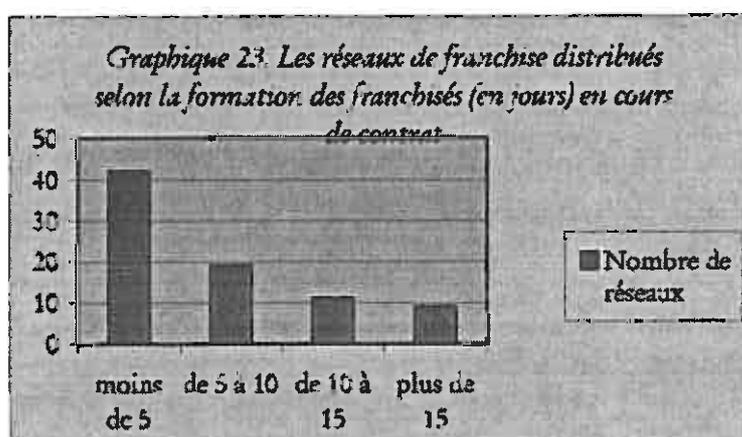
	Résultats globaux	Résultats hors « points aberrants »
moyenne	17,2	5,5
variance	3739,61	18,4
Nombre d'observations	81	77

Ainsi, la durée moyenne de la formation en cours de contrat passe de 17,2 jours par an (avec une variance très élevée) à une durée moyenne de 5,5 jours par an, avec une variance faible, donc une population très homogène. Pour ces raisons de pertinence statistique, nous avons donc choisi de retenir ce dernier résultat.

Ce résultat a été affiné par un découpage par classes. Ici, nous avons retenu les classes suivantes : moins de 5 jours par an, de 5 à moins de 10 jours, de 10 à moins de 15 jours, et plus de 15 jours par an. Globalement, on constate la domination des formations très courtes en cours de contrat : dans environ la moitié des réseaux, cette formation est inférieure à 5 jours par an (tableau 23 et graphique 23)<sup>1</sup>.

*Tableau 23. Les réseaux de franchise distribués selon la formation des franchisés en cours de contrat*

moins de 5 jours	51,9 %
de 5 à 10 jours	23,5 %
de 10 à 15 jours	13,6 %
plus de 15 jours	11,1 %
Nombre d'observations : 81	

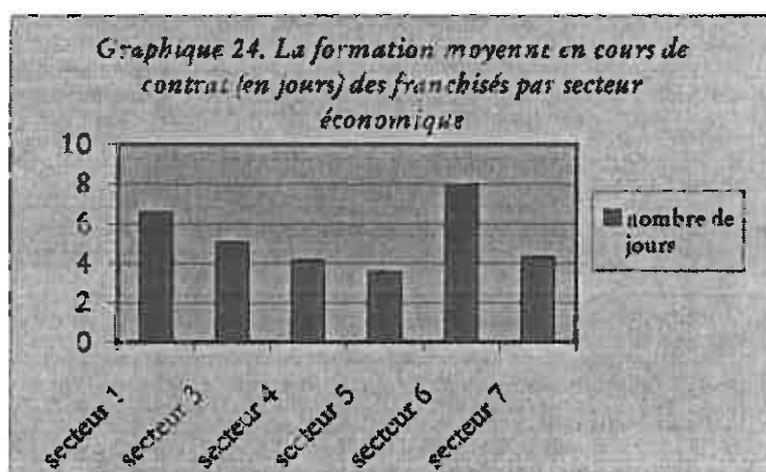


Même si la population globale des réseaux semble assez homogène du point de vue de la formation des franchisés en cours de contrat, nous avons vérifié l'existence d'éventuelles

<sup>1</sup> N'oublions pas que le franchisé ne peut bien sûr pas s'absenter trop longtemps de son point de vente.

spécificités sectorielles. Nous avons alors, comme précédemment, décidé d'éliminer de notre étude les quatre « points aberrants » mentionnés ci dessus. Le tableau 24 et le graphique 24 montrent alors que certaines différences existent entre secteurs.

	Moyenne	Variance	Nombre d'observations
Secteur 1	6,6	37,3	9
Secteur 2	-	-	0
Secteur 3	5,1	15,9	19
Secteur 4	4,1	7,1	9
Secteur 5	3,6	11,4	10
Secteur 6	8,0	19,5	21
Secteur 7	4,3	7,9	9
Secteur 8	-	-	0



Plus précisément, on peut ainsi remarquer que si le secteur 3 est caractérisé par une durée de formation en cours de contrat qui est proche de la formation moyenne, les franchisés des secteurs 4, 5 et 7 ont une formation légèrement inférieure à la moyenne (entre 3,6 et 4,3 jours par an), tandis que ceux des secteurs 1 et 6 reçoivent une formation supérieure à la moyenne (entre 6,6 et 8 jours par an).

On peut enfin préciser ces profils sectoriels en effectuant un découpage par classes (qui sont les mêmes que précédemment). Les résultats sont présentés dans le tableau 25. Le secteur 6 est ici le plus hétérogène ; le secteur 1 l'est également, même si ce sont les formations de moins de 5 jours qui sont le plus souvent mises en avant ; les secteurs 4, 5 et 7 sont homogènes et caractérisés par une durée de formation en court de contrat plutôt faible.

Tableau 25. Les réseaux de franchise distribués selon le secteur et selon la formation des franchisés en cours de contrat

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
moins de 5 jours	44,4%	0	70,0%	50,0%	70,0%	27,3%	55,6%	0
de 5 à moins de 10 j.	22,2%	0	10,0%	30,0%	20,0%	31,8%	33,3%	0
de 10 à moins de 15 j.	22,2%	0	5,0%	10,0%	10,0%	22,7%	11,1%	0
plus de 15 jours	11,1%	0	15,0%	10,0%	0	18,2%	0	0
Nombre d'observations	9	0	20	10	10	22	9	0

Dans quelle mesure ces deux indicateurs du « capital humain » représenté par les franchisés (leur formation en début de contrat, leur formation en cours de contrat) sont-elles liées ? On peut en effet s'attendre à ce qu'une formation initiale importante soit suivie d'une formation en cours importante ou au contraire réduite et vice versa – en tout cas à ce qu'un certain lien existe entre les deux formations. Un résultat global infirme l'existence d'un tel lien : le coefficient de corrélation entre ces deux mesures est en effet pratiquement nul ( $R = 0,12$  ; calcul basé sur 84 observations). Les deux types de formation peuvent donc, statistiquement, être considérés comme indépendants. Par secteur, on constate la même indépendance, comme le montre le tableau 26.

Tableau 26. Corrélations par secteur entre la durée de formation en début de contrat et la durée de formation en cours de contrat

	Coefficient de corrélation	Nombre d'observations
Secteur 1	0,04	9
Secteur 2	-	-
Secteur 3	0,29	19
Secteur 4	0,07	9
Secteur 5	-0,26	10
Secteur 6	-0,22	20
Secteur 7	0,06	9
Secteur 8	-	-

On peut enfin synthétiser les résultats sectoriels obtenus précédemment. Cette synthèse apparaît dans le tableau 27. Les résultats sont présentés sur la base des écarts observés à la moyenne générale (tous secteurs confondus). Les cases grisées concernent les cas de variance plutôt faible, c'est-à-dire les cas où les résultats peuvent être considérés comme représentatifs ou assez représentatifs du secteur concerné sur le point concerné.

Tableau 27. La formation des franchisés par secteurs : une synthèse

	Secteur 1	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7
Formation en début de contrat	+			-		++
Formation en cours de contrat	+	-			+	

*Cette absence de liens nous conduit à formuler deux « scénario » théoriques. Selon le premier, la pratique des réseaux en matière de nombre de jours de formation est inefficace mais nous sommes dans l'incapacité théorique comme empirique de le prouver. Le second, au contraire, part du fait que ce qui est observé sur la base d'un nombre suffisants d'observation traduit des choix efficaces mais, dans ce cas, aucune loi générale ne peut être déduite. En conclusion, aucune règle comportementale ne peut être ni identifiée ni a fortiori conseillée.*

### 3.2. La spécificité des actifs humains et de site : mesures des coûts de redéployabilité

Il nous reste désormais à analyser le caractère plus ou moins spécifique de cet actif. Nous procéderons en deux temps, en distinguant deux types de coûts liés à la redéployabilité des actifs.

#### *Le temps nécessaire au recrutement d'un franchisé*

La durée du recrutement constitue ici une variable importante, car elle est une première mesure de la spécificité des actifs humains. En effet, recruter un franchisé répondant à des critères précis peut être long. Ce temps correspond à des coûts pour identifier et sélectionner le partenaire, puis pour négocier et rédiger l'accord.

Nous avons appréhendé ces coûts par le nombre de jours nécessaires au recrutement. Ce temps est en moyenne de 145,4 jours (nombre d'observations : 75). Toutefois, cette moyenne est basée sur des données ici très hétérogènes. Afin de mieux caractériser la population, nous avons procédé à un découpage par classes (tableau 28).

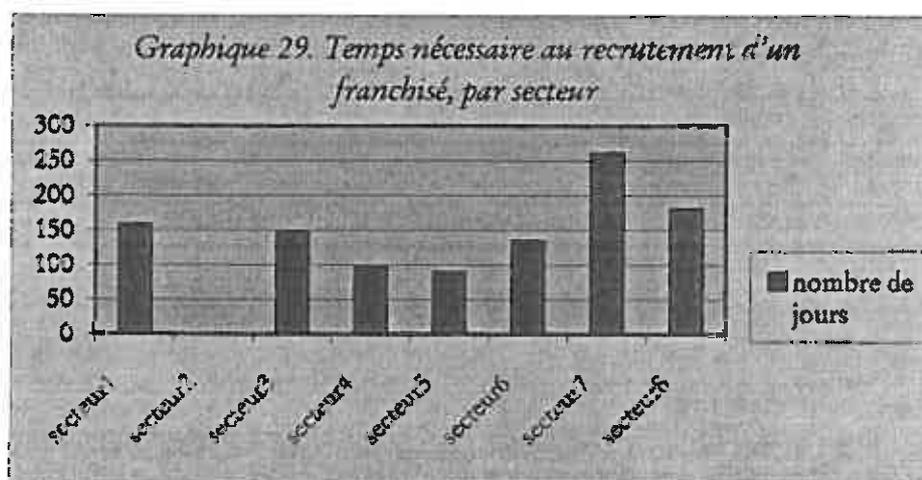
moins de 60 jours	8,0 %
de 60 à 120 jours	38,7 %
de 120 à 180 jours	10,7 %
de 180 à 240 jours	26,7 %
plus de 240 jours	16,0 %
<i>Nombre d'observations : 75</i>	

On peut alors remarquer que si le temps de recrutement est rarement inférieur à 2 mois, les réseaux sont extrêmement dissemblables sur cette question.

Une analyse sectorielle permet d'expliquer en partie ce constat (en effet, les variances restent élevées).

Tableau 29. Temps nécessaire au recrutement d'un franchisé, par secteur

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	secteur 8
Moyenne (en jours)	157,5	-	147,0	97,1	89,2	134,3	260,6	180,0
Nb. d'observations	8	0	20	7	10	21	8	1



Plusieurs résultats peuvent être ici mis en avant.

- Ce temps nécessaire est très important dans le secteur 7, ce résultat devant s'expliquer ici par l'influence de l'hôtellerie dans ce secteur. L'analyse par classe (tableau 30) confirme ce résultat : dans 50% des réseaux de ce secteur, le temps de recrutement est supérieur à 240 jours.
- Le temps de recrutement est conforme à la moyenne générale dans les secteurs 1, 3 et 6. Ces secteurs, et surtout le premier, sont toutefois hétérogènes (tableau 30).
- Enfin, il est bas dans les secteurs 4 et 5. Ces deux secteurs sont plus homogènes que les autres.

Tableau 30. Temps nécessaire (par classe) au recrutement d'un franchisé, par secteur

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
moins de 60 jours	0	0	10,0%	14,3%	20,0%	5,0%	0	0
de 60 à 120 jours	37,5%	0	20,0%	42,9%	60,0%	60,0%	12,5%	0
de 120 à 180 jours	0	0	20,0%	28,6%	0	5,0%	12,5%	0
de 180 à 240 jours	37,5%	0	40,0%	14,3%	20,0%	10,0%	25,0%	100%
plus de 240 jours	25,0%	0	10,0%	0	0	20,0%	50,0%	0
Nombre d'observations	8	0	20	7	10	20	8	1

Toutefois, une mesure complète de la spécificité des actifs humains doit également prendre en compte le temps qu'il faudra au franchisé recruté pour devenir performant.

*Le temps nécessaire à la performance économique*

Une telle interrogation recouvre des enjeux théoriques et pratiques importants. Ainsi, cette mesure temporelle indique le temps qu'il faut, *en pratique*, pour atteindre une certaine performance économique, c'est-à-dire pour produire une valeur induite par les investissements réalisés et qui serait perdue en cas de rupture de la relation. Plus précisément, nous associons donc cette performance économique à la genèse de la *quasi-vente*. Ce temps plus ou moins long indique alors la spécificité des actifs impliqués. Par ailleurs, cette mesure reflète donc le coût de redéployabilité pour chaque partie.

Dans notre questionnaire, nous avons donc demandé aux franchiseurs la durée qu'ils jugeaient nécessaire pour qu'un franchisé soit performant. Nous avons tenu à distinguer quatre situations possibles :

- (A) un nouveau franchisé dans un nouveau point de vente (ce cas inclut donc le temps nécessaire à *un nouveau franchisé pour acquérir le savoir-faire* et le temps nécessaire *pour qu'un nouveau point de vente soit performant*) ;
- (B) un nouveau franchisé dans un point de vente existant (ce cas inclut donc toujours le temps nécessaire à *un nouveau franchisé pour acquérir le savoir faire* mais le temps nécessaire *pour qu'un nouveau point de vente soit performant* ne figure plus ici) ;
- (C) un franchisé déjà présent dans le réseau dans un nouveau point de vente (ce cas inclut donc le temps nécessaire *pour qu'un nouveau point de vente soit performant* mais le temps nécessaire à *un nouveau franchisé pour acquérir le savoir faire* ne figure plus ici) ;
- (D) un franchisé déjà présent dans le réseau dans un point de vente existant (c'est donc un coût de transition ou d'adaptation qui correspond à la familiarisation avec la clientèle existante).

Cette situation (D) correspond, pour toute relation de franchise, à un coût minimal de transition, c'est-à-dire la connaissance des caractéristiques locales de la clientèle. Nous pouvons donc en déduire que dans chacune des trois autres situations, ce coût se retrouve, dans des proportions variables.

En proposant une analyse un peu plus formelle, nous aurions donc en fait ici trois mesures complémentaires :

- le temps nécessaire à un nouveau franchisé pour être acquérir le savoir faire ;
- le temps nécessaire pour qu'un nouveau point de vente soit performant ;
- un temps incompressible correspondant à l'adaptation de tout franchisé dans un point de vente.

Les quatre situations évoquées précédemment devraient, en toute logique, pouvoir se déduire les unes des autres. Représentons cela par un modèle formel très simple. Soit  $T$  le temps,  $NH$  la part du facteur humain (le temps nécessaire à un nouveau franchisé pour acquérir le savoir faire),  $NPV$  la part du point de vente (le temps nécessaire pour qu'un nouveau point de vente soit opérationnel, c'est-à-dire en fait une spécificité de site), et  $Z$  une constante, correspondant au temps d'adaptation nécessaire à tout franchisé dans un point de vente. Les relations existant *a priori* entre ces trois variables sont représentées ci dessous dans le tableau et, plus formellement, sous la forme de relations.

	<i>Un nouveau franchisé</i>	<i>Un franchisé déjà dans le réseau</i>
<i>Un nouveau point de vente</i>	SITUATION (A)  Spécificité humaine $NH$ Spécificité de site $NPV$ Temps d'adaptation	SITUATION (C)  Spécificité de site $NPV$ Temps d'adaptation
<i>Un point de vente existant</i>	SITUATION (B)  Spécificité humaine $NH$ Temps d'adaptation	SITUATION (D)  Temps d'adaptation $Z$

- Dans la situation (D) :  $T_D = Z$   
Etant donnée la définition de la situation (D), on peut logiquement admettre que ce coût d'adaptation incompressible se vérifie aussi dans les situations (B) et (C). Ainsi,
- Dans la situation (C) :  $T_C = NPV + Z$
- Dans la situation (B) :  $T_B = NH + Z$

- Dans la situation (A), on peut penser économiquement que le coût d'adaptation est supérieur à celui que l'on trouve dans les autres situations. On peut ainsi penser que :

$$T_A = NH + NPV + xZ$$

la valeur de  $x$  devant être déterminée. Or, formellement, la situation (A) recouvrant la situation (B) et la situation (C), on a alors :

$$T_A = NH + NPV + 2Z$$

Ainsi, on a un doublement des coûts d'adaptation dans la situation (A). Les données issues du questionnaire devront permettre de vérifier ce doublement ainsi que l'existence des relations précédentes. De plus, il conviendra de vérifier le classement suivant :

$$T_A > T_B > T_C > T_D$$

Précisément, il est formellement possible d'écrire que :

$$T_A = y_1 Z$$

$$T_B = y_2 Z$$

$$T_C = y_3 Z$$

$y_1$ ,  $y_2$  et  $y_3$  étant des constantes, qu'il sera empiriquement possible de déterminer.

Examinons ces quatre situations.

*Situation (A) : un nouveau franchisé dans un nouveau point de vente*

Dans cette première situation, « tout est à créer », et le tableau 31 montre qu'il faut en moyenne 8,8 mois (soit 264 jours) pour atteindre la performance économique.

Moyenne	8,8
Variance	32,54
Nombre d'observations : 83	

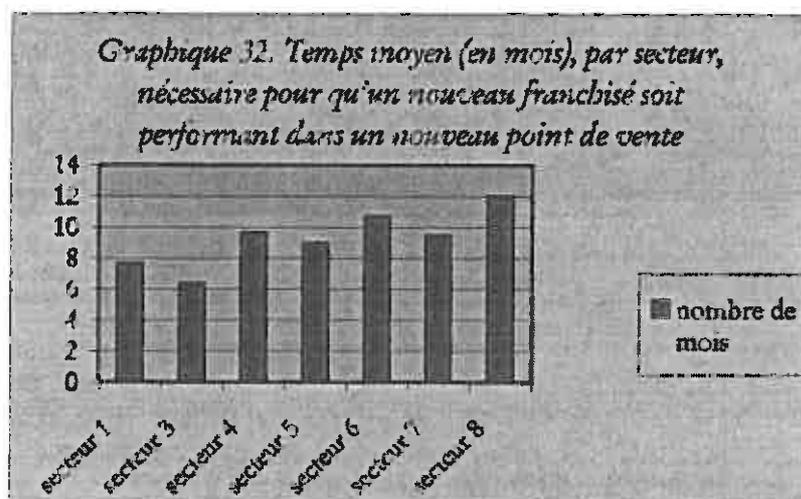
Ce temps total peut, dans l'absolu, être considéré comme un temps long, si on le rapporte à la durée d'un contrat, qui est en moyenne de 6,5 ans.

Sur ce point, une analyse sectorielle fait apparaître des différences nettes. En effet, ce temps est beaucoup plus court dans le secteur 3 (6,5 mois) ; le secteur 1 est également sous la moyenne

(7,5 mois). Les secteurs 4, 5 et 7 se situent autour de 9 mois, soit dans la moyenne. Enfin, le secteur 5 exige un temps plus important (10,5 mois). Ces résultats sectoriels sont présentés dans le tableau 32 et visualisés sur le graphique 32. Certains secteurs sont toutefois relativement hétérogènes (secteurs 5 et 6). Les résultats du secteur 8 ne doivent pas être pris en considération.

Tableau 32. Temps moyen (en mois), par secteur, nécessaire pour qu'un nouveau franchisé soit performant dans un nouveau point de vente

	Moyenne	Variance	Nombre d'observations
Secteur 1	7,7	24,5	9
Secteur 2	-	-	0
Secteur 3	6,4	10,2	23
Secteur 4	9,6	21,7	8
Secteur 5	9,0	46,0	10
Secteur 6	10,7	62,3	22
Secteur 7	9,5	14,9	8
Secteur 8	12	0	2



Situation (B) : un nouveau franchisé dans un point de vente existant

Dans cette deuxième situation, c'est uniquement la part du nouveau franchisé (NH) qui est mesurée ainsi que le temps minimal de transition. L'analyse de notre population nous montre que cette durée moyenne est de 4,9 mois, soit 147 jours (tableau 33).

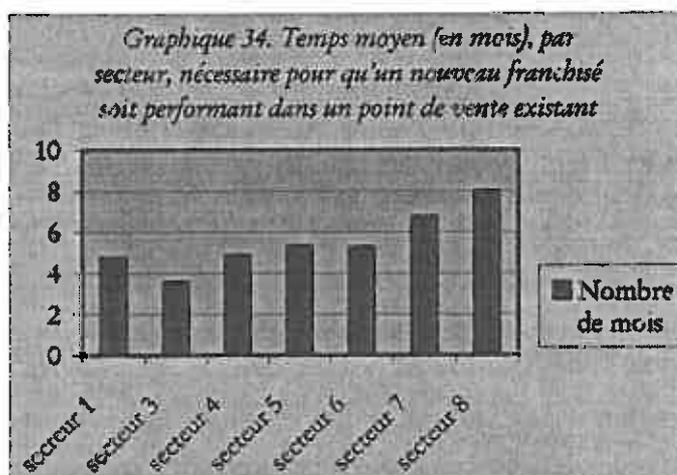
Tableau 33. Temps moyen (en mois) nécessaire pour qu'un nouveau franchisé soit performant dans un point de vente existant

Moyenne	4,9
Variance	16,1
Nombre d'observations : 79	

Une analyse sectorielle montre que ce temps de la performance est faible dans le secteur 3 (3,6 mois), conforme à la moyenne générale moyenne dans les secteurs 1, 4, 5 et 6 (entre 4,8 et 5,3 mois), et importante dans le secteur 7 (6,8 mois). Les résultats du secteur 8 ne sont pas significatifs. On peut toutefois souligner que le secteur 5 est hétérogène.

Tableau 34. Temps moyen (en mois), par secteur, nécessaire pour qu'un nouveau franchisé soit performant dans un point de vente existant

	Moyenne	Variance	Nombre d'observations
Secteur 1	4,8	6,7	7
Secteur 2	-	-	0
Secteur 3	3,6	6,0	23
Secteur 4	4,9	12,7	8
Secteur 5	5,3	55,3	9
Secteur 6	5,3	17,6	20
Secteur 7	6,8	15,9	8
Secteur 8	8	-	1



Situation (C) : un franchisé déjà recruté dans un nouveau point de vente.

Ici, ce n'est pas un effet humain lié à l'inexpérience qui est directement mesuré puisque le franchisé est déjà dans le réseau et connaît le savoir-faire. C'est donc ici le temps nécessaire pour créer et attirer vers le nouveau point de vente une clientèle ainsi que des coûts d'adaptation qui seront mesurés.

Notre modèle nous permet d'emblée de déduire cette valeur des résultats précédents : en effet, conformément aux relations formelles posées précédemment, on devrait s'attendre à ce que  $T_C = T_A - T_B$ . Les résultats précédents nous ont permis de montrer que, d'un point de vue global,  $T_A = 8,8$  et  $T_B = 4,9$ . Nous devons donc nous attendre à ce que  $T_C$  soit environ égal à 3,9 mois.

Globalement, comme le montre le tableau 35, il faut empiriquement 3,55 mois (106 jours) pour atteindre un niveau performant.

*Tableau 35. Temps moyen (en mois) nécessaire pour qu'un franchisé déjà dans le réseau soit performant dans un nouveau point de vente*

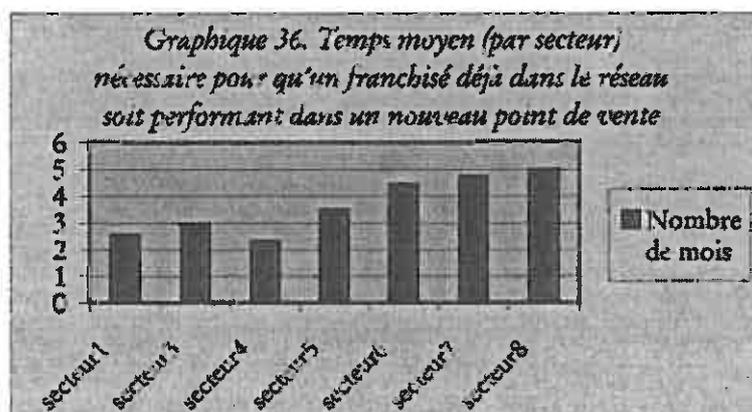
Moyenne	3,6
Variance	12,3
<i>Nombre d'observations : 77</i>	

L'écart entre cette valeur observée (3,55 mois) et la valeur déduite par le modèle (3,9 mois) est faible, et nous considérons ainsi avoir une vérification empirique satisfaisante du modèle théorique précédent.

Une analyse sectorielle montre que des spécificités existent : d'un secteur à l'autre, la durée moyenne nécessaire pour qu'un franchisé déjà dans le réseau soit performant dans un nouveau point de vente peut varier du simple au double. Comme le montrent le tableau 36 et le graphique 36, ce temps est réduit dans les secteurs 1 (on observe donc ici la même tendance que celle observée dans le cas (A)), 3 et 4 (c'est à dire entre 2,3 et 3 mois) ; il est proche de la moyenne dans le secteur 5 ; il est fort dans les secteurs 6, 7 et 8 (entre 4,5 et 5 mois).

*Tableau 36. Temps moyen (en mois), par secteur, nécessaire pour qu'un franchisé déjà dans le réseau soit performant dans un nouveau point de vente*

	Moyenne	Variance	Nombre d'observations
Secteur 1	2,5	3,4	7
Secteur 2	-	-	0
Secteur 3	3,0	4,6	23
Secteur 4	2,3	3,9	7
Secteur 5	3,5	16,4	9
Secteur 6	4,5	22,5	21
Secteur 7	4,8	10,8	8
Secteur 8	5	0	2



Situation (D) : Un franchisé déjà recruté dans un point de vente existant.

Cette durée minimale, incompressible, pour qu'un point de vente soit performant, est égale à 1,7 mois (soit 51 jours) (tableau 37). La variance, très faible, indique que la population des réseaux est très homogène sur cette question<sup>1</sup>.

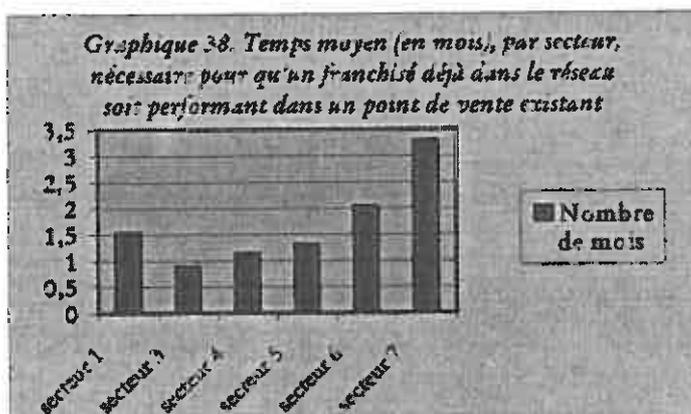
*Tableau 37. Temps moyen (en mois) nécessaire pour qu'un franchisé déjà dans le réseau soit performant dans un point de vente existant*

Moyenne	1,7
Variance	3,7
<i>Nombre d'observations : 71</i>	

Une analyse sectorielle montre certains écarts (qui ne sont pas très importants) entre secteurs : ainsi, les secteurs 3, 4 et 5 se situent sous la moyenne (la durée est ici comprise entre 0,9 et 1,3 mois) ; le secteur 1 est conforme à la moyenne générale ; enfin, les secteurs 6 et 7 se situent au dessus de la moyenne (entre 2 et 3,3 mois). Les résultats sont présentés dans le tableau 38 et le graphique 38. L'analyse des variances montre d'emblée que certains secteurs sont sur ce point très homogènes (en particulier les secteurs 1, 3 et 4).

*Tableau 38. Temps moyen (en mois), par secteur, nécessaire pour qu'un franchisé déjà dans le réseau soit performant dans un point de vente existant*

	Moyenne	Variance	Nombre d'observations
Secteur 1	1,5	1	7
Secteur 2	-	-	0
Secteur 3	0,9	1,2	22
Secteur 4	1,1	2,1	7
Secteur 5	1,3	4,6	8
Secteur 6	2,0	5,7	18
Secteur 7	3,3	4,6	7
Secteur 8	8	-	1



<sup>1</sup> Sur ce point, une analyse par classes de durée montre effectivement que dans 70,4% des réseaux, cette durée est inférieure à trois mois.

Les résultats globaux sont synthétisés dans le tableau suivant.

	<i>Un nouveau franchisé</i>	<i>Un franchisé déjà dans le réseau</i>
<i>Un nouveau point de vente</i>	SITUATION (A) $T_A=8,8$	SITUATION (C) $T_C=3,6$
<i>Un point de vente existant</i>	SITUATION (B) $T_B=4,9$	SITUATION (D) $Z=1,7$

Nous pouvons en particulier vérifier que  $T_A > T_B > T_C > T_D$ .

Enfin, nous pouvons déterminer empiriquement les trois constantes  $y_1$ ,  $y_2$  et  $y_3$  telles que  $T_A = y_1 Z$ ,  $T_B = y_2 Z$  et  $T_C = y_3 Z$ . Nous avons alors, à l'arrondi près :

- $T_B \approx 2T_D$
- $T_C \approx 3T_D$
- $T_A \approx 5T_D$

Nous pouvons en déduire des résultats particulièrement importants. Ainsi, il apparaît que l'installation d'un franchisé déjà recruté dans un point de vente existant nécessite en moyenne un temps de 1,7 mois, mais de plus, ce temps est double si le point de vente est nouveau, est triple si c'est le franchisé qui est nouveau ; enfin, ce temps est multiplié par cinq dans le cas où un franchisé nouveau occupe un point de vente nouveau. Ces relations peuvent incontestablement constituer une base prévisionnelle particulièrement utile dans un certain nombre de cas.

D'un point de vue stratégique, ces résultats peuvent être combinés de plusieurs manières. En effet, on peut s'intéresser à des stratégies *en terme de points de vente* comme à des *stratégies en termes de population des franchisés*. Quatre stratégies, susceptibles de se combiner, sont alors identifiables.

- Le réseau peut se développer en termes de couverture du marché (première ligne du tableau) :
  - sans accroître le nombre de franchisés ni *a fortiori* modifier les caractéristiques professionnelles des franchisés (situation C) ;

- ou en recrutant de nouveaux franchisés, et dans ce cas les caractéristiques professionnelles des franchisés se modifient selon les critères de recrutement du franchiseur (aptitudes personnelles) (situation A).
- A couverture de marché donnée (dernière ligne du tableau), les choix stratégiques ne portent que sur des variations du nombre et des caractéristiques professionnelles de la population des franchisés<sup>1</sup> :
  - il rajeunit sa population sans accroître le nombre de points de vente (situation B). Cela pourrait correspondre au remplacement d'un franchisé parti en retraite par exemple ;
  - ou bien il fait appel à un franchisé existant et pratique alors une politique d'incitation par attribution de plusieurs point de vente. A terme, cela augmentera l'ancienneté moyenne des franchisés (situation D) – et comme on l'a vu (section 1.2.), l'ancienneté a tendance à augmenter quel que soit le secteur.

Indiquons finalement que pour engager une stratégie qui correspondrait à la situation (C) et/ou la situation (D), il faut que le réseau existe déjà depuis quelques années afin qu'il puisse recruter en interne, que les franchisés en place disposent de ressources financières et souhaitent les investir dans un second point de vente.

Enfin, bien qu'elle apparaisse comme la moins coûteuse, la stratégie (D) peut ne pas toujours être exclusivement choisie. En effet, malgré le temps nécessaire à leur performance économique, l'arrivée de nouveaux franchisés permet à un réseau de se rajeunir.

Mais rappelons que chaque réseau a la possibilité de poursuivre simultanément plusieurs stratégies (voire les quatre) ou procéder à des arbitrages entre chacune d'entre elles.

Il nous reste enfin à déduire des résultats empiriques précédents des estimations des coûts de redéployabilité, évalués en nombre de mois, des actifs humains ( $NH$ ) et des actifs de site ( $NPV$ ). On sait que  $T_D=Z=1,7$ , que  $T_C=NPV+Z=3,6$  et que  $T_B=NH+Z=4,9$ . On peut donc en déduire que :

$$NH=3,2$$

$$NPV=1,9$$

---

<sup>1</sup> Ces réseaux pourraient en s'exportant choisir de repousser les limites territoriales de leur marché.

Ce résultat nous conforte dans notre choix de mettre la priorité sur l'examen de la spécificité des actifs humains dans les franchises.

Livrons-nous au même exercice sur le plan sectoriel, en comparant les valeurs observées calculées précédemment aux valeurs « théoriques ». Les résultats sont présentés dans le tableau suivant, les valeurs théoriques étant présentées entre parenthèses.

	Situation A <i>Nouveau franchisé, nouveau point de vente</i>	Situation B <i>Nouveau franchisé, point de vente existant</i>	Situation C <i>Franchisé déjà recruté, nouveau point de vente</i>	Situation D <i>Franchisé déjà recruté, point de vente existant</i>
<i>Secteur 1</i>	7,7 (7,3)	4,8	2,5	1,5
<i>Secteur 2</i>	<i>Détermination impossible</i>			
<i>Secteur 3</i>	6,4 (6,1)	3,6	3,0	0,9
<i>Secteur 4</i>	9,6 (7,2)	4,9	2,3	1,1
<i>Secteur 5</i>	9,0 (8,8)	5,3	3,5	1,3
<i>Secteur 6</i>	10,7 (9,8)	5,3	4,5	2,0
<i>Secteur 7</i>	9,5 (11,6)	6,8	4,8	3,3
<i>Secteur 8</i>	<i>Détermination impossible</i>			

On peut alors remarquer que le modèle formel ne fonctionne pas dans le cas des secteurs 4, 6 et 7. En revanche, les valeurs théoriques et observées sont particulièrement proches dans le cas des secteurs 1, 3 et 5. Plusieurs facteurs peuvent contribuer à expliquer ces résultats nuancés. Premièrement, le modèle formel peut ne pas être exact pour certains secteurs (toutefois, cette explication se voit contestée par le fait que ce modèle donne de bons résultats au niveau global, sur la base d'un nombre plus important de données). Deuxièmement, et de façon plus convaincante, il apparaît que le modèle ne donne pas de bons résultats dans le cas des secteurs s'étant souvent révélés hétérogènes dans de nombreux domaines (tel est par exemple le cas du secteur 7 qui, comme nous l'avons auparavant souligné, englobe des activités aussi différentes que l'hôtellerie et la restauration rapide). Pour l'instant, nous considérons donc qu'il nous faudrait affiner ce propos en disposant d'un nombre plus important de données afin de mener une analyse sur la base d'activités économiques homogènes ; toutefois, notre base de données ne nous a pas permis une telle entreprise.

En conservant à l'esprit les réserves précédentes, nous pouvons également établir les relations précises entre les quatre situations analysées, c'est-à-dire déterminer empiriquement les trois constantes  $y_1$ ,  $y_2$  et  $y_3$ , telles que  $T_A=y_1Z$ ,  $T_B=y_2Z$  et  $T_C=y_3Z$ . Les résultats sectoriels précédemment calculer permettent d'obtenir les résultats suivants, une nouvelle fois synthétisés sous forme de tableau.

	Situation A <i>Nouveau franchisé, nouveau point de vente</i>	Situation B <i>Nouveau franchisé, point de vente existant</i>	Situation C <i>Franchisé déjà recruté, nouveau point de vente</i>	Situation D <i>Franchisé déjà recruté, point de vente existant</i>
<i>Secteur 1</i>	$T_A=5,1Z$	$T_B=3,2Z$	$T_C=1,7Z$	$Z=1,5$
<i>Secteur 2</i>	<i>Détermination impossible</i>			
<i>Secteur 3</i>	$T_A=7,1Z$	$T_B=4Z$	$T_C=3,3Z$	$Z=0,9$
<i>Secteur 4</i>	$T_A=8,7Z$	$T_B=4,5Z$	$T_C=2,1Z$	$Z=1,1$
<i>Secteur 5</i>	$T_A=7Z$	$T_B=4Z$	$T_C=2,7Z$	$Z=1,3$
<i>Secteur 6</i>	$T_A=5,4Z$	$T_B=2,7Z$	$T_C=2,3Z$	$Z=2,0$
<i>Secteur 7</i>	$T_A=2,9Z$	$T_B=2Z$	$T_C=1,5Z$	$Z=3,3$
<i>Secteur 8</i>	<i>Détermination impossible</i>			

Quatre conclusions peuvent être tirées de ces calculs.

- Premièrement, l'examen de la situation (D) montre qu'il existe en terme de coût minimal d'installation des différences significatives entre certains secteurs (la variance établie à partir de ces 6 résultats est égale à 0,8). Ainsi, on doit remarquer les coûts bas existant dans les secteurs 3 et 4 ainsi que, dans une moindre mesure, le secteur 5. Inversement, le secteur 7 se caractérise par un coût très élevé et double du résultat moyen (1,7).
- Deuxièmement, une comparaison entre la situation (C) et la situation (D), qui permet d'appréhender ici la relation entre le coût Z et le coût lié à l'installation dans un nouveau point de vente d'un franchisé déjà existant dans le réseau, révèle des coefficients plutôt homogènes (la variance est 0,4), ce qui signifie qu'il existe peu de disparités entre secteurs sur ce point. On peut toutefois remarquer le coefficient faible des secteurs 1 et 7 et, inversement, le coefficient élevé du secteur 3. Autrement dit, s'il faut à un franchisé déjà recruté dans le secteur 7 1,5 fois plus de temps pour être performant dans un nouveau point de vente que dans un point de vente existant, cet écart est de 3,3 dans le cas d'un franchisé du secteur 3. L'explication est ici fort simple : l'analyse de la situation précédente a permis de montrer que le secteur 7 exige des coûts incompressibles très élevés liés à la connaissance du marché local

( $Z=3,3$ ) tandis que ces coûts restent faibles dans le secteur 3 ( $Z=0,9$ ). Ce constat signifierait plus généralement qu'un coût élevé lié à la connaissance du marché local ( $Z$ ) atténué ensuite l'importance des écarts enregistrés entre les trois premières situations et la dernière, ce que confirme l'examen plus général du précédent tableau.

- Troisièmement, une comparaison entre la situation (B) et la situation (D), qui permet d'appréhender ici la relation entre le coût  $Z$  et le coût lié à l'installation dans un point de vente existant d'un nouveau franchisé, montre que les secteurs sont sur ce point assez hétérogènes (la variance est égale à 0,9). On peut remarquer, comme précédemment, que s'il faut à un nouveau franchisé du secteur 7 deux fois plus de temps pour être performant dans un point de vente existant que ne le serait un franchisé déjà recruté dans un point de vente existant, cet écart est compris entre 4 et 4,5 dans le cas d'un franchisé des secteurs 3, 4 et 5. L'explication avancée ci-dessus reste valide.
- Quatrièmement, enfin, une comparaison entre la situation (A) et la situation (D), qui permet d'appréhender ici la relation entre le coût  $Z$  et le coût lié à l'installation dans un nouveau point de vente d'un nouveau franchisé, montre que les secteurs sont sur ce point très hétérogènes (la variance est égale à 4,1). S'il faut à un nouveau franchisé du secteur 7 trois fois plus de temps pour être performant dans un nouveau point de vente que ne le serait un franchisé déjà recruté dans un point de vente existant, cet écart est compris entre 7 et 9 dans le cas d'un franchisé des secteurs 3, 4 et 5.

Enfin, comme précédemment, nous avons établi des mesures du coût de la redéployabilité des actifs humains et des actifs de site (tableau suivant).

	Coût de redéployabilité de l'actif humain	Coût de redéployabilité de l'actif de site
<i>Secteur 1</i>	3,3	1,0
<i>Secteur 2</i>	<i>Détermination impossible</i>	
<i>Secteur 3</i>	2,7	2,1
<i>Secteur 4</i>	3,8	1,2
<i>Secteur 5</i>	4	2,2
<i>Secteur 6</i>	3,3	2,5
<i>Secteur 7</i>	3,5	1,5
<i>Secteur 8</i>	<i>Détermination impossible</i>	

On confirme ainsi l'ordre existant entre ces deux coûts. Ce résultat ne souffre d'aucune exception sectorielle.

**En résumé :**

Nous avons enfin tenté de proposer une synthèse de ces résultats relatifs à la durée de la performance par secteurs économiques. Trois conclusions peuvent être dégagées.

- Premièrement, des corrélations évidentes existent entre les différentes durées de formation dans ces secteurs. Ainsi, le secteur 3 apparaît toujours en dessous de la moyenne, ce résultat pouvant être généralisé au secteur 1. Le secteur 5 est toujours conforme à la moyenne générale. Le secteur 7, ainsi que dans une moindre mesure le secteur 6, se situent toujours au dessus de la moyenne. Seul le secteur 4 révèle sur ces questions des discordances.
- Deuxièmement, nous devons tenir compte d'éventuelles variabilités intra-sectorielles. En fait, seuls les résultats grisés du tableau 39 peuvent être considérés comme reflétant fidèlement les secteurs concernés.

Tableau 39. La durée de la performance par secteurs : une synthèse

	Secteur 1	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7
Un nouveau franchisé dans un nouveau point de vente	-		+	-		+
Un franchisé déjà recruté dans un nouveau point de vente				-	+	+
Un nouveau franchisé dans un point de vente existant			-	-	-	+
Un franchisé déjà recruté dans un point de vente existant				-	+	++

- Troisièmement, le modèle formel que nous avons construit a été empiriquement confirmé (globalement et sectoriellement). Les propositions qu'il nous a permis de faire sont importantes, en termes conceptuels comme en termes stratégiques et à ce titre constituent des propositions solides. Elles demeurent toutefois tributaires de la qualité des observations dont nous disposions.

Ce modèle a permis de distinguer précisément les actifs humains de l'actif de site. Cette confusion était pourtant propre à l'activité de commerce.

Bien que nous soyons parvenus à ordonner les quatre stratégies (A), (B), (C) et (D), la situation la plus efficace ne doit pas nécessairement être choisie. A l'évidence, il y a un arbitrage entre gain à court terme et gain à long terme. En fonction de la décision retenue, la stratégie la « moins efficace » (A) pourra être adoptée. Se dégagent ainsi des trajectoires d'évolution différentes mais qui pourront toutes être considérées comme efficaces au regard des arbitrages opérés par les réseaux.

---

## CHAPITRE 3.

### LA REPARTITION DES POUVOIRS DE DECISION

#### DANS LA RELATION DE FRANCHISE

---

Nous avons admis que, selon l'analyse néo-institutionnelle, la relation de franchise peut être définie comme un mode de coordination négocié. Cette collaboration repose sur une répartition asymétrique des pouvoirs de décision entre les parties. Cet état fonde la relation d'autorité engagée et implique que les deux parties - le franchiseur et le franchisé - ont négocié contractuellement cette délégation de pouvoirs de décision.

Nous procéderons ici en quatre temps. Premièrement, nous identifierons la répartition des pouvoirs de décision des parties. Deuxièmement, nous analyserons l'existence d'une instance de décision dans les réseaux. Troisièmement, nous étudierons la prise de décision dans un certain nombre de domaines. Enfin, quatrièmement, nous nous interrogerons sur l'autonomie réelle des franchisés.

#### SECTION 1. SYMETRIE ET ASYMETRIE DES POUVOIRS DE DECISION

Afin d'identifier les pouvoirs de décision respectifs du franchiseur et du franchisé, nous avons demandé aux franchiseurs d'évaluer le degré de pouvoir de décision des parties dans la modification de 9 points assez généraux :

- le manuel opérationnel,
- le contrat type,
- les pratiques commerciales,
- le positionnement de la marque,
- le mode de recrutement des franchisés,
- la publicité,

- le nombre de points de vente,
- l'organisation interne du réseau,
- enfin, les investissements du réseau.

Ces 9 points recouvrent donc des changements structurels internes relatifs au réseau, des changements contractuels relatifs au développement du réseau, et des changements d'ordre plus organisationnel. L'identification du degré de pouvoir de décision a été permise de la manière suivante : pour chacune des parties, le pouvoir de décision est déclaré être fort ou faible, conduisant donc à quatre situations possibles, deux d'entre elles constituant des situations d'équilibre (pouvoirs de décision forts ou faibles<sup>1</sup> pour chaque partie). Ces résultats (tableau 1) nous permettrons ensuite de définir une typologie des pouvoirs de décision dans les réseaux.

Tableau 1. Les pouvoirs respectifs du franchiseur et du franchisé pour modifier les points suivants

	Manuel opération.	Contrat type	Pratiques com.	Pos. de marque	Rec. des franchisés	Publicité	Nb. points de vente	Org. interne du réseau	Inv. du réseau
Fort, fort	13,1%	10,0%	47,8%	19,1%	10,0%	50,1%	13,4%	25,3%	17,3%
Fort, faible	83,3%	82,5%	42,2%	78,6%	88,8%	43,5%	79,3%	72,3%	74,1%
Faible, fort	2,4%	2,5%	8,4%	2,4%	1,3%	5,9%	6,1%	2,4%	8,6%
Faible, faible	1,2%	5,0%	3,6%	0%	0%	0%	1,2%	0%	0%
Nombre d'observations	84	80	83	84	80	85	82	83	81

Quatre constats peuvent être dressés.

- Premièrement, sept points sont marqués, très majoritairement (à environ 80%), par *un pouvoir fort du franchiseur et un pouvoir faible du franchisé* : le manuel opérationnel, le contrat type, le positionnement de la marque, le mode de recrutement des franchisés, le nombre de points de vente, l'organisation interne du réseau, et les investissements du réseau. Toutefois, on peut remarquer que cette asymétrie ne va pas jusqu'à la possibilité d'ajuster le contrat sans aucune renégociation avec les franchisés, comme il était demandé dans une autre question (seuls

<sup>1</sup> Cette situation est pour le moins surprenante. Mais par construction logique de la question ce cas était tout à fait acceptable. En revanche, son interprétation en pratique reste plus équivoque. Ainsi, soit le franchiseur estime que pour certaines décisions son pouvoir de décision demeure assez faible sans que celui des franchisés ne soit fort. Une telle situation serait l'exacte symétrie de celle construite à partir des réponses fort/fort. Une autre interprétation est envisageable : le franchiseur considère qu'aucune des deux parties n'a de réel pouvoir de décision fort et que celui-ci est détenu par un tiers. Il pourrait dans ce cas s'agir de franchises qui appartiendraient à des grandes firmes internationales, et le franchiseur interrogé ne serait en fait que le franchisé d'un super-franchiseur. On doit reconnaître que bien que cette explication soit cohérente, elle ne recouvre pas toutes les situations d'une répartition faible/faible des pouvoirs de décision.

28,7% des franchiseurs peuvent le faire)<sup>2</sup>. Ces résultats montrent qu'il y a *asymétrie nette des pouvoirs de décision en faveur du franchiseur*.

- Deuxièmement, deux points (pratiques commerciales, publicité) sont caractérisés par *un clivage net entre les réseaux dans lesquels le poids du franchiseur est fort et celui du franchisé est faible* (42,2% en matière de pratiques commerciales, 43,5% en matière de publicité) et *ceux dans lesquels le poids du franchisé comme celui du franchiseur est fort* (respectivement 47,8% et 50,1%). Autrement dit, un clivage existe entre les réseaux où il y a *asymétrie en faveur du franchiseur* et ceux où il y a *équilibre fort des pouvoirs de décision* (il y a eu ici une plus forte négociation des pouvoirs de décision). Pour ces deux points, on ne retrouve donc pas l'asymétrie de pouvoir de décision constatée précédemment. On peut donc en déduire que, dans ces domaines, certains franchiseurs associent les franchisés à la prise de décision lorsqu'elle concerne la proximité avec la clientèle, comme cela est le cas dans le domaine des pratiques commerciales et publicitaires.

Comment comprendre cette asymétrie marquée des pouvoirs de décision à l'avantage du franchiseur, ainsi que cette participation des franchisés aux procédures de décision ? En tant que commerçant indépendant, le franchisé a engagé sa richesse personnelle dans son activité commerciale. On se retrouve donc bien au centre de ce qu'est un arrangement institutionnel hybride : de fortes incitations liées au fait que les parties conservent la propriété de certains actifs mais dans le même temps acceptent que l'autre partie impose des restrictions à l'exercice de cette propriété. Ces restrictions s'expriment en terme de droits d'usus, d'abusus, de fructus ou de liberté contractuelle, et permettent à la partie non propriétaire de détenir néanmoins le contrôle sur les actifs de l'autre (Hadfield [1990]). L'ensemble de ces restrictions ont certes fait l'objet de la négociation initiale mais il se peut par la suite que l'exercice pratique donne lieu à des tensions entre les partenaires. On comprend aisément ici pourquoi certaines divergences d'intérêt peuvent se produire. Le franchiseur souhaite développer son actif de réputation, matérialisé par la marque, en augmentant les dépenses publicitaires. Sa préférence conduira à solliciter directement l'effort d'investissement des franchisés puisqu'un tel choix exigera leur contribution financière directe<sup>3</sup>. Mais par exemple sous l'effet d'une intensification de la concurrence ou d'échecs commerciaux répétés sur

---

<sup>2</sup> On peut remarquer que ce résultat est plus faible en France qu'aux Etats-Unis. Lafontaine [1991] montre en effet que ce chiffre est dans ce dernier cas de 41,5%. Cependant, toujours aux Etats-Unis, il y a dans 38,5% des cas des négociations possibles à condition qu'elles ne concernent pas les clauses monétaires.

<sup>3</sup> On sait qu'il existe dans de nombreux contrats des clauses explicites spécifiant le poids de leur contribution, calculée en pourcentage de chiffre d'affaires.

plusieurs produits, le recours à une nouvelle campagne publicitaire constituera pour le franchiseur une réponse efficace. Ce dernier ne peut pourtant pas prendre cette décision de manière totalement unilatérale car les franchisés financent une large partie de ces campagnes. Ainsi, dans la mesure où en qualité de commerçants indépendants ils assumeront directement, en termes de rentabilité, les retombées financières de cette décision, il est très difficile de ne pas les y associer, voire comme l'indiquent les résultats leur en déléguer une grande partie.

Pourtant, dans la situation de pouvoirs de décision équilibrés, on ne peut pas parler véritablement de délégation au sens où nous l'avons admis théoriquement. La question avait effectivement été formulée de telle manière que pour reconnaître une réelle délégation de pouvoir de décision vers les franchisés, il aurait fallu pouvoir observer un pouvoir de décision faible du franchiseur et, inversement, fort du côté des franchisés. Bien que cette situation ne soit pas totalement absente (comme l'indique la troisième ligne du tableau 1), elle reste très marginale par rapport aux deux situations précédentes (asymétrie marquée des pouvoirs de décision entre les parties à l'avantage du franchiseur ; équilibre ou participation des franchisés aux procédures de décision).

- Ainsi, troisièmement, il est intéressant de remarquer que des situations non négligeables d'*asymétrie des pouvoirs de décision à l'avantage du franchisé* se retrouvent dans le cas des investissements à mener dans le réseau (8,6%) et des pratiques commerciales (8,4%). Ces dernières étaient déjà l'un des domaines pour lesquels le poids respectif des deux parties était équilibré. Pour le moment, nous ne disposons pas d'éléments dynamiques sur cet aspect de la question et ne sommes donc pas en mesure de considérer qu'une évolution est ici en train de se dessiner. Mais c'est vraisemblablement une dimension importante qu'il convient de garder à l'esprit. D'autant que, comme nous l'avons vu dans le chapitre 1, les réseaux de franchise semblent s'orienter vers une plus grande professionnalisation de leurs pratiques. Dans ces conditions, il est possible que les franchisés réclament une révision de certaines procédures de décision, qu'ils estiment, de leur point de vue, aujourd'hui trop centralisées. Finalement, il nous semble que cette participation aux investissements dans le réseau peut devenir un aspect sur lequel les franchisés souhaiteront voir à l'avenir *se développer des instances de décision plus décentralisées*, au sens où elles conduiront à des dispositifs décisionnels plus participatifs. Du côté des franchiseurs, il ne faudrait pas interpréter cette évolution — si elle se produit

effectivement — comme une profonde remise en cause de leur place dans le réseau et penser que l'abandon de la centralisation de leur pouvoir de décision dans le domaine signifierait leur « perte ». On peut en effet analyser cette évolution d'une autre manière : les franchiseurs auraient peut-être beaucoup à gagner à de tels changements. Ainsi, en permettant davantage aux franchisés de participer effectivement aux choix d'investissements dans le réseau, les franchiseurs pourraient bénéficier de leur connaissance du marché (réaction de la clientèle, orientations de la concurrence, anticipation des tendances...). En outre, cet échange ne serait pas ou plus considéré comme unilatéral puisque la relation retrouverait ainsi un équilibre décisionnel : connaissance du marché partagée et décision concertée en matière d'investissement. En pratique, comment une telle instance de concertation pourrait-elle fonctionner ? Cette question mériterait de plus amples développements, et notamment d'être replacée dans un contexte plus général du fonctionnement des réseaux. Mais nous avons tenu cependant à savoir si l'on pouvait, dans l'état actuel des modalités organisationnelles des réseaux, percevoir des confirmations de certains changements en particulier celui d'une reconfiguration des pouvoirs de décision entre franchisés et franchiseur. Nous avons ainsi interrogé les franchiseurs sur l'existence d'une instance de décision à caractère plus ou moins participatif, et nous reviendrons plus loin sur cette question.

- Quatrièmement, la situation d'équilibre faible (faible pouvoir de décision des deux parties) est globalement très marginale, même si elle concerne parfois 5% des réseaux. Comme nous l'avons noté précédemment, nous ne disposons pas ici d'éléments explicatifs assez précis.

Interrogeons-nous maintenant sur l'existence de particularités sectorielles en matière d'asymétrie des pouvoirs de décision entre franchiseur et franchisés. Les résultats sont présentés dans les tableaux 2 à 10.

- *Les pratiques commerciales.* Dans trois secteurs, le pouvoir de modification est exclusivement détenu par le franchiseur et n'est absolument pas partagé (secteurs 2, 3, 8). En revanche, il y a équilibre dans les secteurs 4, 5 et 7, et surtout un réel partage dans les secteurs 1 et 6.
- *Le mode de recrutement des franchisés.* Le pouvoir de décision du franchiseur est dominant dans tous les secteurs (mais les résultats du secteur 6 sont moins tranchés).
- *La publicité.* Une forte asymétrie des pouvoirs de décision, en faveur du franchiseur, apparaît dans le secteur 3 ; un équilibre des réponses (donc une absence de tendance nette) caractérise

les secteurs 1, 4, 5, 6. Une symétrie plus grande des pouvoirs de décision se trouve dans le secteur 7. On peut enfin remarquer que le secteur 4 paraît sur ce point original : dans 25% des réseaux, le pouvoir de décision du franchiseur est faible.

- *Le nombre de points de vente et l'organisation interne du réseau.* Tous les secteurs font apparaître un pouvoir de décision appartenant au franchiseur. Une nouvelle fois, on peut remarquer que le secteur 6 montre « un peu moins » d'asymétrie que les autres.
- *Les investissements du réseau.* Une forte asymétrie des pouvoirs de décision, en faveur du franchiseur, apparaît nettement dans tous les secteurs. On peut noter que, cette fois-ci, c'est le secteur 7 qui est moins asymétrique que les autres.

Tableau 2. Les pouvoirs de décisions respectifs du franchiseur et du franchisé pour modifier le manuel opérationnel (par secteur)

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
Fort, fort	6,7%	0	5,0%	25,0%	0	18,2%	0	100%
Fort, faible	93,3%	100%	85,0%	75,0%	100%	81,8%	100%	0
Faible, fort	0	0	10,0%	0	0	0	0	0
Faible, faible	0	0	5,0%	0	0	0	0	0
Nombre d'observations	15	1	20	8	10	22	10	2

Tableau 3. Les pouvoirs de décisions respectifs du franchiseur et du franchisé pour modifier le contrat type (par secteur)

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
Fort, fort	12,5%	0	15,0%	0	20,0%	4,6%	10,0%	0
Fort, faible	87,5%	100%	70,0%	87,5%	80,0%	90,9%	80,0%	100%
Faible, fort	0	0	0	12,5%	0	0	10,0%	0
Faible, faible	0	0	15,0%	0	0	4,6%	0	0
Nombre d'observations	8	1	20	8	10	22	10	2

Tableau 4. Les pouvoirs de décisions respectifs du franchiseur et du franchisé pour modifier les pratiques commerciales (par secteur)

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
Fort, fort	62,5%	0	26,1%	37,5%	50,0%	63,6%	50,0%	0
Fort, faible	25,0%	100%	60,9%	37,5%	40,0%	22,7%	50,0%	100%
Faible, fort	12,5%	0	4,4%	12,5%	10,0%	13,6%	0	0
Faible, faible	0	0	8,7%	12,5%	0	0	0	0
Nombre d'observations	8	1	23	8	10	22	8	1

Tableau 5. Les pouvoirs de décisions respectifs du franchiseur et du franchisé pour modifier le positionnement de la marque (par secteur)

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
Fort, fort	0	0	17,4%	12,5%	20,0%	27,3%	22,2%	0
Fort, faible	100%	100%	82,6%	87,5%	80,0%	68,2%	66,7%	100%
Faible, fort	0	0	0	0	0	4,6%	11,1%	0
Faible, faible	0	0	0	0	0	0	0	0
Nombre d'observations	9	1	23	8	10	22	9	1

Tableau 6. Les pouvoirs de décisions respectifs du franchiseur et du franchisé pour modifier le mode de recrutement des franchisés (par secteur)

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
Fort, fort	12,5%	0	9,1%	0	10,0%	19,1%	0	0
Fort, faible	87,5%	100%	90,9%	100%	90,0%	76,2%	100%	100%
Faible, fort	0	0	0	0	0	4,8%	0	0
Faible, faible	0	0	0	0	0	0	0	0
Nombre d'observations	8	1	22	8	10	21	8	1

Tableau 7. Les pouvoirs de décisions respectifs du franchiseur et du franchisé pour modifier la publicité (par secteur)

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
Fort, fort	55,6%	0	36,4%	37,5%	60,0%	54,6%	60,0%	100%
Fort, faible	44,4%	100%	59,1%	37,5%	40,0%	40,9%	30,0%	0
Faible, fort	0	0	4,6%	25,0%	0	4,6%	10,0%	0
Faible, faible	0	0	0	0	0	0	0	0
Nombre d'observations	9	1	22	8	10	21	10	1

Tableau 8. Les pouvoirs de décisions respectifs du franchiseur et du franchisé pour modifier le nombre de points de vente (par secteur)

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
Fort, fort	12,5%	0	13,6%	12,5%	10,0%	19,1%	10,0%	0
Fort, faible	87,5%	100%	77,3%	75,0%	90,0%	71,4%	80,0%	100%
Faible, fort	0	0	9,1%	0	0	9,5%	10,0%	0
Faible, faible	0	0	0	12,5%	0	0	0	0
Nombre d'observations	8	1	22	8	10	21	10	1

Tableau 9. Les pouvoirs de décisions respectifs du franchiseur et du franchisé pour modifier l'organisation interne du réseau (par secteur)

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
Fort, fort	25,0%	0	13,6%	25,0%	20,0%	31,2%	30,0%	100%
Fort, faible	75,0%	100%	81,8%	75,0%	80,0%	63,6%	70,0%	0
Faible, fort	0	0	4,6%	0	0	4,6%	10,0%	0
Faible, faible	0	0	0	12,5%	0	0	0	0
Nombre d'observations	8	1	22	8	10	22	10	1

Tableau 10. Les pouvoirs de décisions respectifs du franchiseur et du franchisé pour modifier les investissements du réseau (par secteur)

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
Fort, fort	12,5%	0	14,3%	12,5%	20,0%	18,2%	33,3%	0
Fort, faible	75,0%	0	81,0%	62,5%	80,0%	77,3%	55,6%	100%
Faible, fort	12,5%	100%	4,8%	25,0%	0	4,6%	11,1%	0
Faible, faible	0	0	0	0	0	0	0	0
Nombre d'observations	8	1	21	8	10	22	9	1

Un résultat très important apparaît : la situation atypique du secteur 4 et, dans une moindre mesure, du secteur 6. Dans le premier de ces secteurs, l'asymétrie des pouvoirs de décision paraît moins marquée. Les valeurs que nous avons grisées soulignent cette spécificité. A trois reprises au moins, une valeur significative (tableaux 4, 8 et 9) apparaît concernant l'équilibre faible des pouvoirs de décision, et à quatre reprises concernant la rubrique faible/fort, c'est-à-dire le cas d'asymétrie des pouvoirs en faveur du franchisé (tableaux 3, 4, 7 et 10). Ce constat suscite une interrogation : par sa singularité, le secteur 4 est-il porteur d'une évolution qui se diffusera dans les prochaines années aux autres secteurs ? Nous préférons pour le moment adopter une position prudente. Mais nous gardons à l'esprit cette particularité et nous chercherons à savoir par la suite si d'autres éléments factuels nous permettent d'avancer des conclusions plus robustes.

L'un des points précédents — la publicité — révélant un certain équilibre des pouvoirs de décision, nous avons souhaité savoir si les franchisés devaient informer à l'avance le franchiseur des supports publicitaires qu'ils choisissent. D'un point de vue global, il apparaît que cette obligation existe dans 64% des réseaux (résultat basé sur 89 observations). Toutefois, une analyse par secteur révèle des particularités (tableau 11). Ainsi, cette obligation est très massive dans les secteurs 1 et 3. Dans les secteurs 5, 6 et 7, elle est majoritaire mais moins marquée. Enfin, le secteur 4 se caractérise par une domination des réponses négatives. Nous trouvons là un élément supplémentaire qui renforce notre jugement précédent. Ce secteur s'oriente peut-être vers un style moins dirigiste de management.

*Tableau 11. Pourcentage de réseaux dans lesquels les franchisés doivent à l'avance informer le franchiseur des supports publicitaires qu'ils choisissent*

	Fréquence en %	Nombre d'observations
Secteur 1	77,8	9
Secteur 2	0	1
Secteur 3	82,6	23
Secteur 4	22,2	9
Secteur 5	58,3	12
Secteur 6	65,2	23
Secteur 7	66,7	9
Secteur 8	50,0	2

Nous pouvons maintenant revenir maintenant à cette idée d'une pratique de management plus participatif sous la forme d'un conseil de décisions qui réunirait des franchisés et le franchiseur.

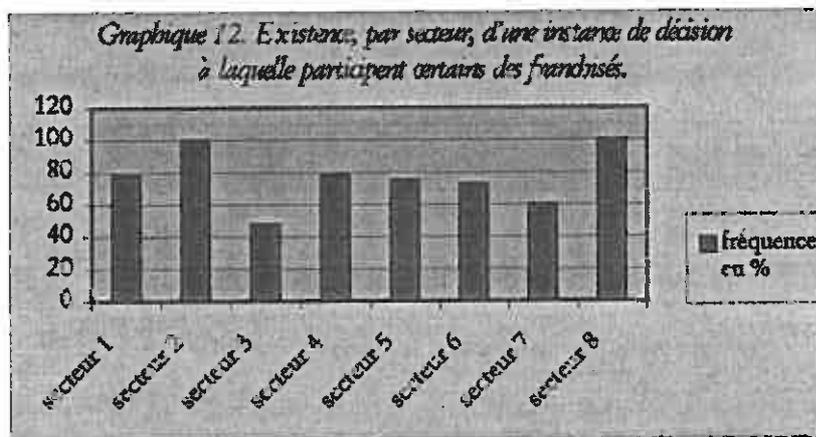
**SECTION 2. L'EXISTENCE D'UNE INSTANCE DE DECISION COLLECTIVE**

Nous avons demandé aux franchiseurs s'il existait, dans leur réseau, une instance de décision à laquelle participent certains franchisés.

La majorité des réseaux possède une telle instance (65,9%, sur la base de 88 observations). Cette tendance se retrouve dans chaque secteur, à l'exception du secteur 3, dans lequel seulement 47,8% des réseaux possèdent une telle instance (tableau 12, graphique 12).

*Tableau 12. Existence, par secteur, d'une instance de décision à laquelle participent certains des franchisés*

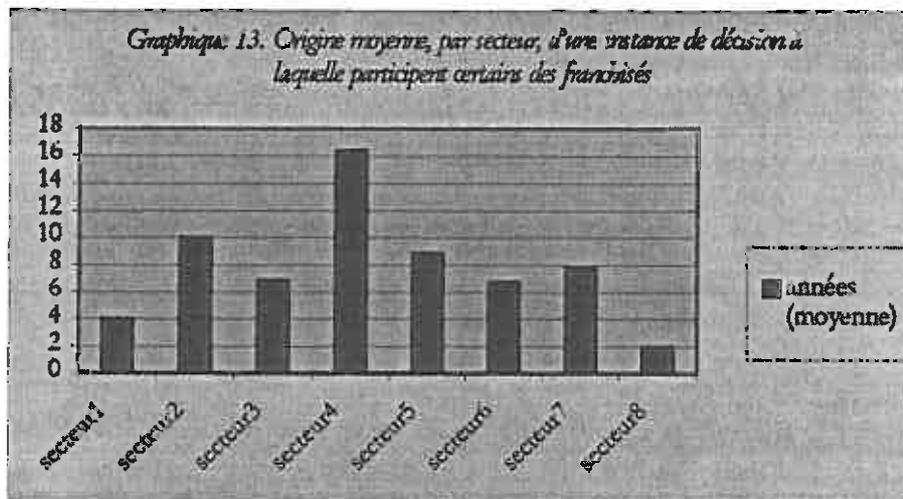
	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
% de réseaux	77,8%	100%	47,8%	77,8%	75,0%	72,7%	60,0%	100%
<i>total</i>	9	1	23	9	12	22	10	1



Il apparaît ensuite que, pour les réseaux concernés, cette instance existe en moyenne depuis 8 ans (nombre d'observations : 44). Un effet de diffusion par secteur paraît s'être produit (tableau 13, graphique 13). En effet, c'est dans le secteur 4 que cette moyenne est très nettement la plus forte (16,4 ans) ; viennent ensuite les secteurs 2 et 5 (entre 8,9 et 10 ans), les secteurs 3, 6 et 7 (entre 6,9 et 7,8 ans) et les secteurs 1 et 2 (entre 2 et 4 ans). Cette généralisation indiquerait l'efficacité de ce type d'instance. Remarquons cependant que les secteurs 3 et 4 sont très hétérogènes, car leur variance est très élevée par rapport aux autres secteurs. Notons une fois encore la spécificité du secteur 4 : sa moyenne est égale à plus du double de la moyenne générale. Pour répondre à notre constat initial, non seulement les particularités du secteur 4 sont peut-être porteuses d'une évolution incontestée à terme pour tous les autres secteurs mais, au sein même de ce secteur, les prémisses de cette évolution existent depuis plusieurs années.

*Tableau 13. Origine moyenne, par secteur, d'une instance de décision à laquelle participent certains des franchisés*

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
Moyenne (en années)	4,0	10,0	6,9	16,4	8,9	6,8	7,8	2,0
Variance	20,0	-	80,7	191,3	38,8	36,0	47,7	-
Nombre d'observations	5	1	8	5	7	12	5	1



Avant de conclure trop rapidement sur le fait que l'évolution que l'on croyait précédemment se dessiner est déjà une réalité, depuis plusieurs années, nous nous avons voulu connaître la manière dont cette instance est formée. Autrement dit, comment ses membres sont-ils désignés ?

Nous avons donc demandé aux franchiseurs si les franchisés étaient nommés (par le franchiseur), nommés ou élus par les franchisés, les deux possibilités pouvant advenir simultanément. Les résultats sont présentés dans le tableau 14. Les franchisés participant à cette instance de décision sont, très majoritairement, nommés ou élus par leurs pairs.

*Tableau 14. Mode de sélection des franchisés appartenant à l'instance de décision*

Nommés par le franchiseur	19,3 %
Nommés/élus par les franchisés	75,4 %
Les deux	5,3 %
<i>Nombre d'observations : 57</i>	

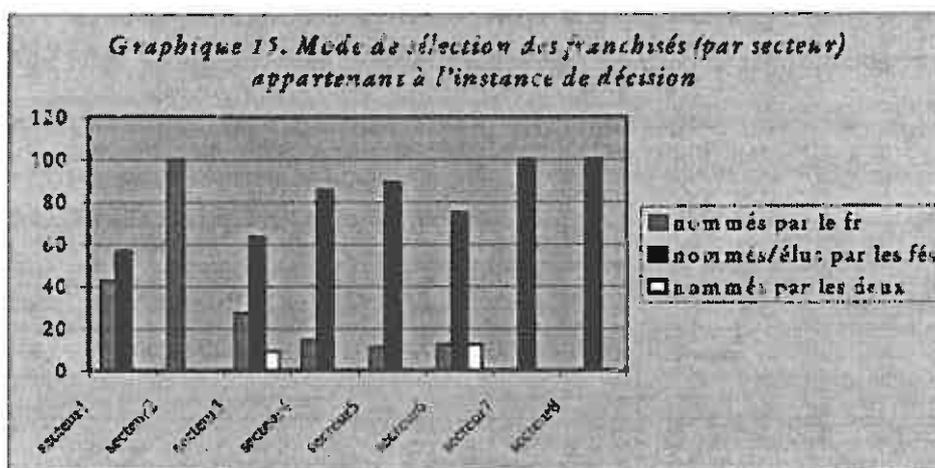
Du point de vue qui nous intéresse, le fait que les franchisés siégeant dans cette instance soient élus ou nommés par leurs pairs indiquerait non seulement l'idée qu'il existe bien un partage du pouvoir de décision mais, en outre, que celui-ci commence par la reconnaissance du pouvoir des franchisés de se désigner eux-mêmes. Par ailleurs, nous pouvons aussi traduire cet état de fait

comme un signal de la part des franchiseurs d'afficher une réelle volonté de donner une orientation organisationnelle et relationnelle plus participative. En effet, toutes les règles juridiques et les pratiques de la profession auraient pu leur permettre d'user de leur pouvoir de décision pour nommer les franchisés. Les franchiseurs ont effectivement de manière juridique la responsabilité de l'animation et du bon fonctionnement du réseau. Ils pourraient alors choisir de façon unilatérale les instances organisationnelles de leur réseaux associant ou non des franchisés au choix de leur désignation.

Sur ce point, une analyse sectorielle (tableau 15, graphique 15) montre que dans un seul secteur (secteur 1), le franchiseur a un pouvoir de nomination qui ne se retrouve pas dans les autres secteurs. En excluant les secteurs 2 et 8, pour les raisons que l'on connaît, le secteur 7 est le seul pour lequel les franchiseurs n'interviennent absolument pas dans la nomination des franchisés.

Tableau 15. Mode de sélection des franchisés (par secteur) appartenant à l'instance de décision

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
Nommés par le franchiseur	42,9%	100%	27,3%	14,3%	11,1%	12,5%	0	0
Nom./élus par les franchisés	57,1%	0	63,6%	85,7%	88,9%	75,0%	100%	100%
Les deux	0	0	9,1%	0	0	12,5%	0	0
Nombre d'observations	7	1	11	7	9	16	10	1



Ces résultats méritent des approfondissements. Il s'agit plus précisément de savoir si l'accord de cette instance est nécessaire ou non pour réaliser des changements stratégiques. Or, dans la grande majorité des réseaux, cet accord n'est pas nécessaire (65,9% ; nombre d'observations : 57). Cette instance est donc consultative, ou son accord est simplement

nécessaire dans le cas de décisions non stratégiques. Ce résultat se retrouve plus ou moins nettement dans tous les secteurs, à l'exception du secteur 1 pour lequel l'accord de cette instance est très majoritairement nécessaire pour réaliser des changements stratégiques (tableau 16, graphique 16). On peut remarquer la position équilibrée du secteur 4.

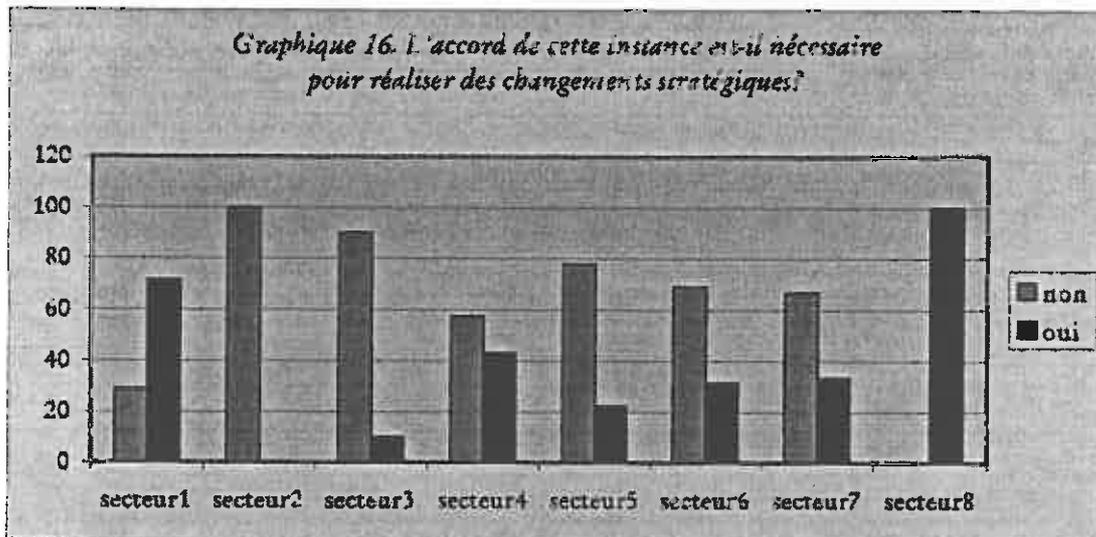
Tableau 16. L'accord de cette instance est-il nécessaire pour réaliser des changements stratégiques ?

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
non	28,6%	100%	90,0%	57,1%	77,8%	68,8%	66,7%	0
oui	71,4%	0	10,0%	42,9%	22,2%	31,2%	33,3%	100%
Nombre d'observations	7	1	10	7	9	16	6	1

Ce dernier résultat est très intéressant. Précédemment, ce secteur affichait une différence importante : le franchiseur intervenait de manière significative pour nommer les franchisés qui participent à cette instance. Ce secteur est désormais le seul à reconnaître un vrai pouvoir de décision à cette instance. C'est d'ailleurs peut-être la raison pour laquelle les franchiseurs interviennent de manière aussi nette dans la composition de cette instance.

La démarche du secteur 1 peut-être considérée comme une modalité organisationnelle transitoire vers ce style de pilotage plus participatif, mentionné plus haut. Mais une autre interprétation est possible. Les franchiseurs de ce secteur ont certes reconnu à cette instance un réel pouvoir de décision mais comme ils en contrôlent la nomination des membres franchisés, il s'agit plutôt d'un « leurre » que d'une véritable volonté de leur part d'adopter ce style de pilotage. On pourrait alors dans ce cas estimer que les franchisés, membres de cette instance, ont surtout été choisis en raison de leur disposition peu critique à l'égard du pouvoir de décision du franchiseur. En définitive, la présence de franchisés « bien intentionnés » ne modifierait nullement en pratique la répartition des pouvoirs de décision entre les parties même si, en apparence, ils sont associés aux choix stratégiques.

A l'évidence, il est très difficile de conclure en faveur de la première ou de la seconde interprétation. Mais ce point mérite à l'avenir de ne pas être ignoré.



### SECTION 3. LA PRISE DE DECISION DANS LE RESEAU : UNE PERSPECTIVE

#### « PRATIQUE »

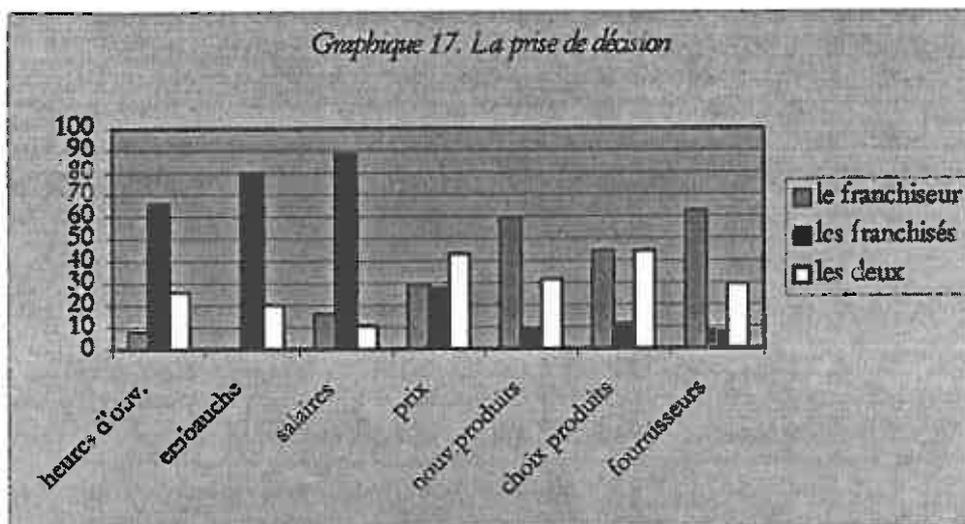
Nous avons tenu également à étudier cette question de la prise de décision dans le réseau dans une perspective plus pratique, c'est à dire sans faire nécessairement référence à nos grandes catégories analytiques sur le sujet. Nous avons donc souhaité savoir si le franchisé, le franchiseur ou les deux conjointement prenaient les décisions concernant les points suivants :

- les heures d'ouverture du magasin ;
- l'embauche des employés du franchisé ;
- le salaires des employés du franchisé ;
- le prix des produits ;
- les nouveaux produits ;
- le choix des produits offerts ;
- le choix des fournisseurs.

Les résultats globaux sont présentés dans le tableau 17 et sur le graphique 17.

*Tableau 17. La prise de décision, tous secteurs confondus*

	Le franchiseur	Les franchisés	Les deux	Nombre d'obs.
Les heures d'ouverture du magasin	8,0 %	65,5 %	26,4 %	87
L'embauche des empl. du franchisé	0	80,0 %	20,0 %	84
Les salaires de ses employés	1,2 %	88,4 %	10,4 %	86
Le prix des produits	29,5 %	27,3 %	43,2 %	88
Les nouveaux produits	59,5 %	8,9 %	31,5 %	89
Le choix des produits offerts	44,3 %	11,4 %	44,3 %	88
Le choix des fournisseurs	62,5 %	8,0 %	29,5 %	88



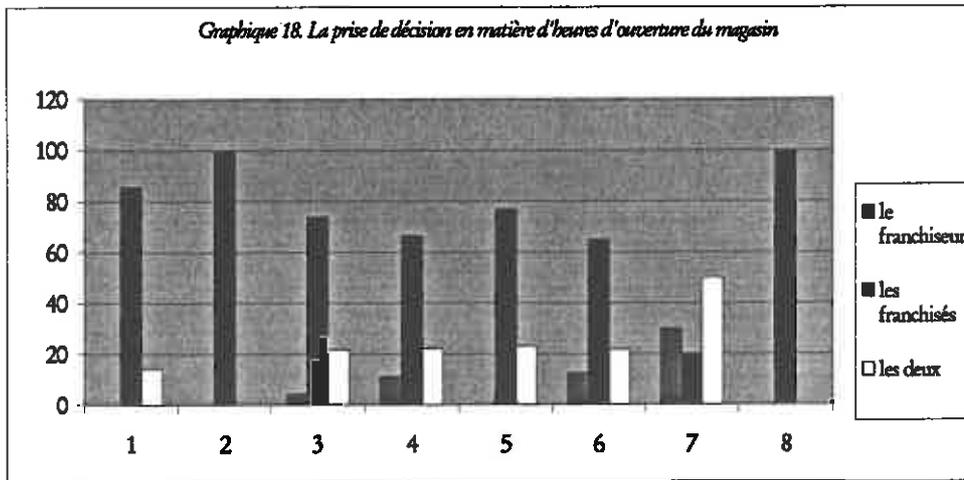
Avant d'analyser successivement ces différents points, on peut remarquer que le franchiseur décide, avec plus ou moins de concertation avec les franchisés, en matière de nouveaux produits, de choix des produits et de choix des fournisseurs : ces trois éléments sont relatifs au positionnement stratégique de la marque. En revanche, les franchisés prennent seuls les décisions en matière d'heures d'ouverture, d'embauche et de salaires des employés. Leur indépendance commerciale, qui se reflète ici principalement par leur fonction d'employeur, se voit ici confirmée. On peut donc d'emblée constater que ces résultats ne sont pas étonnants et sont bien conformes à la nature même de la relation de franchise. Poursuivons en détails et sectoriellement cette question.

*Les heures d'ouverture*

Globalement, il apparaît que ce sont les franchisés qui prennent seuls, et très majoritairement, ces décisions. Cette caractéristique se retrouve très largement dans les secteurs 2, 3, 4, 5, 6 et 8. Toutefois, on peut remarquer que dans le secteur 1, les décisions sont majoritairement prises conjointement (ce résultat est cohérent avec le caractère plus dirigiste de ce secteur) ; dans le secteur 7, le franchiseur seul joue un rôle plus important que dans les autres secteurs : dans 30% des réseaux, il prend seul ces décisions (tableau 18, graphique 18).

*Tableau 18. La prise de décision en matière d'heures d'ouverture (par secteur)*

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
Le franchiseur	0	0	4,3%	11,1%	0	9,1%	30,0%	0
Les franchisés	33,3%	100%	74,0%	66,7%	84,7%	68,2%	20,0%	100%
Les deux	66,7%	0	21,7%	22,2%	15,3%	22,7%	50,0%	0
<i>Nombre d'observations</i>	6	1	23	9	13	22	10	2

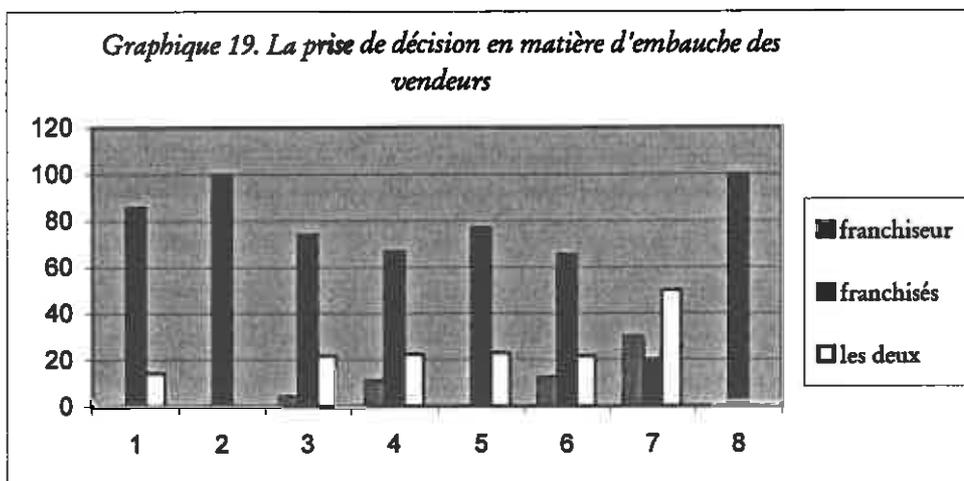


*L'embauche des employés*

Globalement, c'est à 80% que les franchisés prennent seuls les décisions relatives à l'embauche des employés. Par secteur (tableau 19, graphique 19), cette tendance générale se retrouve, à l'exception du secteur 7 où, une nouvelle fois, les décisions sont prises conjointement à 50% et par le franchiseur seul à 30%.

Tableau 19. La prise de décision en matière d'embauche des salariés (par secteur)

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
Le franchiseur	0	0	4,3%	11,1%	0	13,5%	30,0%	0
Les franchisés	85,7%	100%	74,0%	66,7%	77,0%	65,2%	20,0%	100%
Les deux	14,3%	0	21,7%	22,2%	23,0%	21,7%	50,0%	0
Nombre d'observations	7	1	23	9	13	23	10	2

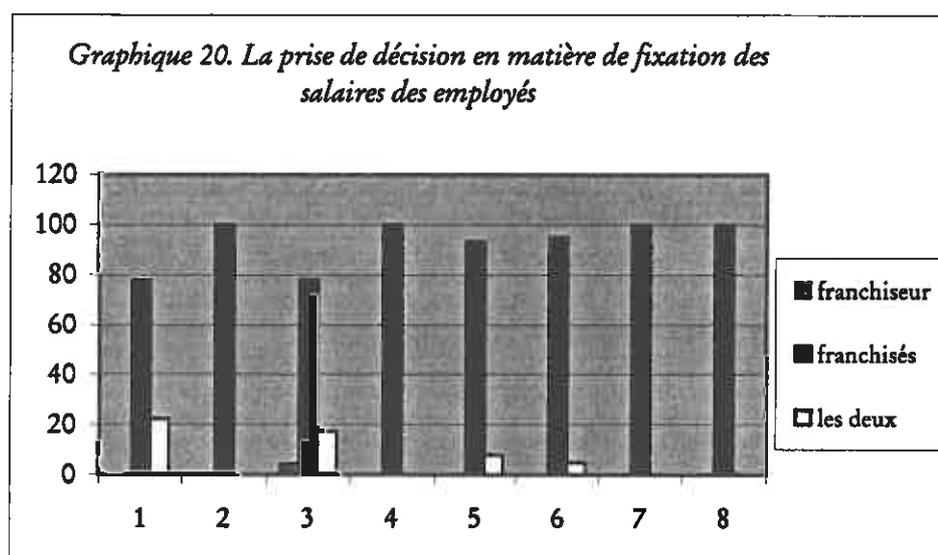


*Les salaires des employés*

Ici, c'est à environ 90% que les franchisés prennent, tous secteurs confondus, les décisions. Cette caractéristique se retrouve dans tous les secteurs (tableau 20, graphique 20).

Tableau 20. La prise de décision en matière de fixation des salaires des employés (par secteur)

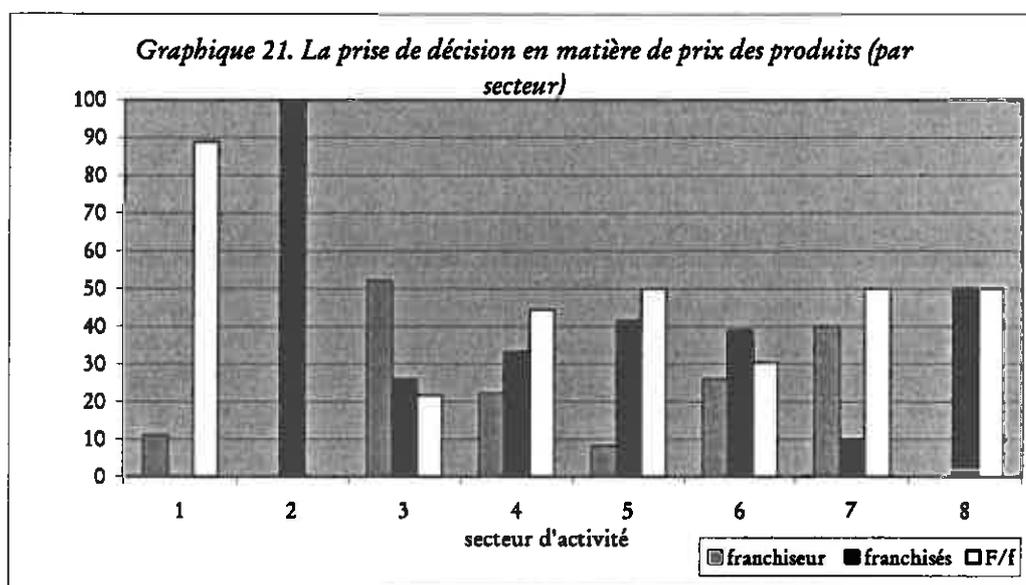
	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
Le franchiseur	0	0	4,3%	0	0	0	0	0
Les franchisés	77,7%	100%	78,3%	100%	93,3%	95,2%	100%	100%
Les deux	22,3%	0	17,4%	0	7,7%	4,8%	0	0
Nombre d'observations	9	1	23	9	13	21	8	2

*Le prix des produits*

Il s'agit ici d'une question sensible qui a été pendant plus d'une dizaine d'années au centre des débats juridiques (cf. chapitre 6). Globalement, la prise de décision est ici plus partagée : dans 30% des réseaux, le franchiseur seul prend les décisions ; dans 27% des réseaux, les franchisés seuls ; enfin, dans 43% des cas, la prise de décision est conjointe. De ce point de vue, notre population est hétérogène et, effectivement, les secteurs sont, sur ce point, très différents les uns des autres (tableau 21, graphique 21). Dans le secteur 1, ces décisions sont, à 90%, prises de manière conjointe ; dans le secteur 7, on peut remarquer que ces décisions sont quasi exclusivement prises par le franchiseur ou de façon conjointe ; les secteurs 3, 4, 5 et 6 sont plus équilibrés et plus hétérogènes dans ce mode de décision. Aucune généralité ne peut sur ce point être mise en évidence.

Tableau 21. La prise de décision en matière de fixation du prix des produits (par secteur)

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
Le franchiseur	11,1%	0	52,2%	22,2%	8,3%	27,3%	40,0%	0
Les franchisés	0	100%	26,1%	33,3%	41,7%	40,9%	10,0%	50,0%
Les deux (F/f)	88,9%	0	21,7%	44,4%	50,0%	31,8%	50,0%	50,0%
Nombre d'observations	9	1	23	9	12	22	10	2

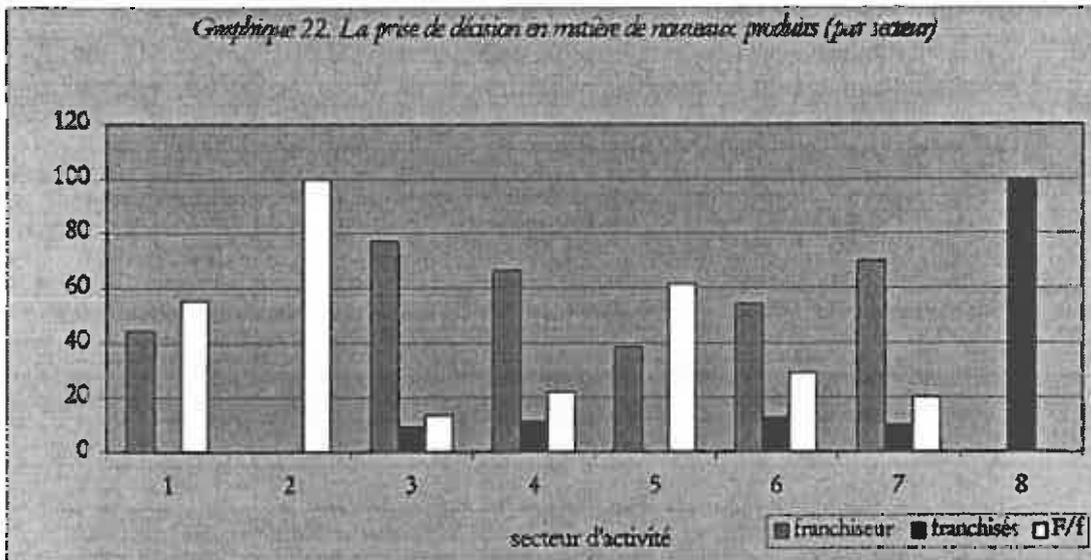


*Les nouveaux produits*

Nous abordons ici une première caractéristique stratégique de la prise de décision et, tous secteurs confondus, il apparaît qu'à 60%, le franchiseur prend seul les décisions (dans seulement 9% des réseaux, les franchisés prennent seuls les décisions). Ce mode de prise de décision se retrouve dans tous les secteurs, avec un équilibre plus ou moins particulier entre la prise de décision par le franchiseur et la prise de décision conjointe. Le poids des décisions partagées est ainsi plus fort que la moyenne dans les secteurs 1 et 5. A l'inverse, le poids du franchiseur dans la prise de décision est important dans les secteurs 7 et surtout 3.

Tableau 22. La prise de décision en matière de nouveaux produits (par secteur)

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
Le franchiseur	44,4%	0	77,3%	66,7%	38,5%	56,6%	70,0%	0
Les franchisés	0	0	9,1%	11,1%	0	13,0%	10,0%	100%
Les deux (F/f)	55,6%	100%	13,6%	22,2%	61,5%	30,4%	20,0%	0
N total	9	1	22	9	13	23	10	2

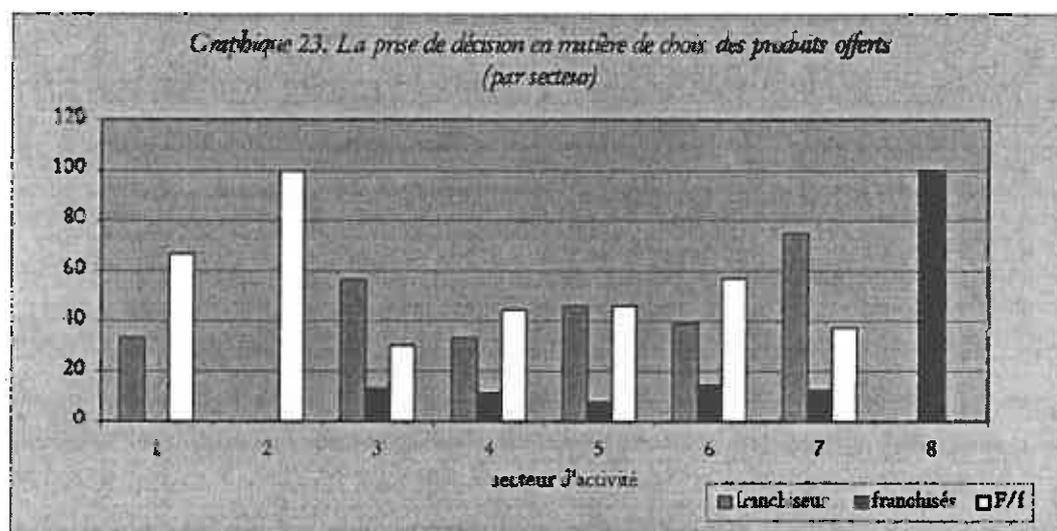


*Le choix des produits*

L'examen global de cette autre variable stratégique met en évidence le rôle important du franchiseur (44%) et des décisions prises conjointement (44%). Par secteur, toutefois, si le rôle des franchisés est constamment faible (entre 0 et 13%), l'équilibre entre les décisions prises par le franchiseur seul et les décisions prises conjointement est variable. Ainsi, et de nouveau, le franchiseur prend majoritairement seul les décisions dans les secteurs 3 et 7. En revanche, dans les secteurs 1 et 6, ce sont les décisions prises conjointement qui sont les plus fréquentes.

Tableau 23. La prise de décision en matière de choix des produits (par secteur)

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
Le franchiseur	33,3%	0	56,5%	33,3%	46,1%	34,8%	60,0%	0
Les franchisés	0	0	13,0%	11,2%	7,8%	13,0%	10,0%	100%
Les deux (F/f)	66,7%	100%	30,4%	44,4%	46,1%	52,2%	30,0%	0
Nombre d'observations	9	1	23	9	13	23	10	2

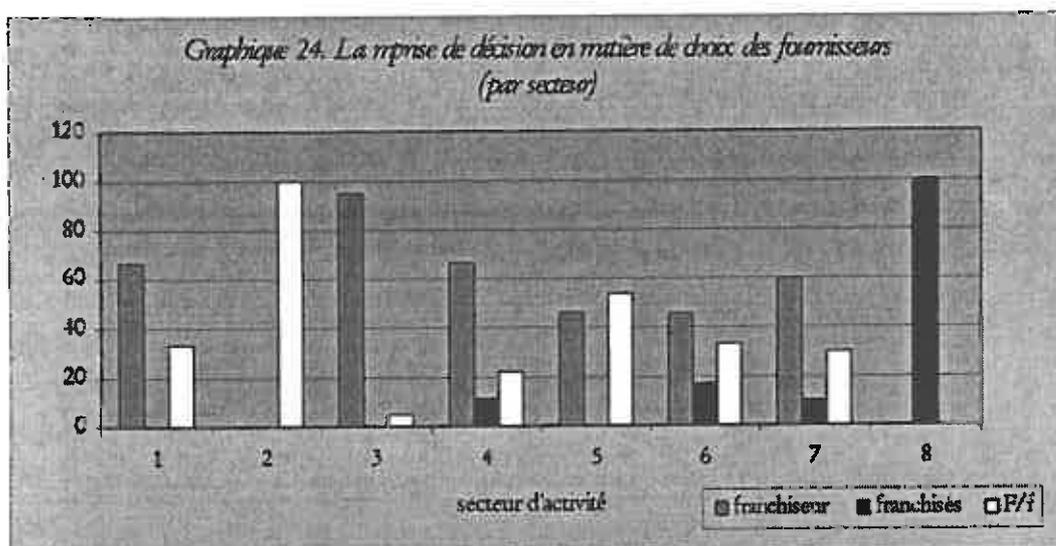


*Le choix des fournisseurs*

L'examen global de cette troisième dimension stratégique montre le poids important des décisions prises par le franchiseur seul (62,5%), la fréquence des décisions prises par les franchisés seuls étant très faible (8%). Toutefois, l'analyse sectorielle montre que cette tendance ne se retrouve pas dans plusieurs secteurs. Ainsi, dans le secteur 3, 95% des franchiseurs prennent encore seuls ces décisions ; dans les secteurs 5 et 6, le poids du franchiseur est plus faible qu'ailleurs. Dans le secteur 5, les décisions sont majoritairement prises de manière conjointe, et dans le secteur 6, le poids des franchisés seuls est le plus important, quoique plutôt faible (17%).

*Tableau 24. La prise de décision en matière de choix des fournisseurs (par secteur)*

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
Le franchiseur	66,7%	0	95,2%	66,7%	46,2%	47,8%	60,0%	0
Les franchisés	0	0	0	11,1%	0	17,4%	10,0%	100%
Les deux (F/f)	33,3%	100%	4,8%	22,2%	53,8%	34,8%	30,0%	0
Nombre d'observations	9	1	21	9	13	23	10	2



Avant de conclure sur cet aspect essentiel de la répartition des pouvoirs de décision, nous avons voulu interroger les franchiseurs sur la capacité d'initiative et la possibilité d'expérience locales laissées à la discrétion des franchisés. Plus précisément, il s'agit de savoir si cette possibilité existe et donc si elle contribue à atténuer l'asymétrie formelle des pouvoirs de décision qui a été précédemment mise en évidence. Cette étude nous permettra ainsi de poursuivre notre discussion précédente et de consolider nos intuitions relatives à une éventuelle évolution de l'exercice asymétrique par le franchiseur de son pouvoir de décision.

#### SECTION 4. L'AUTONOMIE DES FRANCHISES

##### *La prise d'initiative locale et spontanée*

Nous avons donc cherché à savoir si, dans leur réseau, les franchisés pouvaient prendre spontanément des initiatives dans un domaine précis : répondre à leur marché local. Comme l'indique le tableau 25, cette possibilité existe dans environ 84% des cas.

Non	15,9 %
Oui	84,1 %
Nombre d'observations : 88	

Cette réponse indique que les réseaux pratiquent une certaine décentralisation des décisions d'adaptation laissant la détermination du choix à la partie la mieux informée. Cela conforte les

raisonnements précédents et permet ainsi de satisfaire les attentes des franchisés même si cela contrarie quelque peu l'uniformité des pratiques du réseau.

Sur ce point, une analyse sectorielle ne révèle l'existence d'aucune spécificité à l'exception du secteur 5. On peut encore remarquer que, dans le secteur 3, près du tiers des franchisés n'ont pas cette possibilité (tableau 26).

*Tableau 26. La possibilité pour un franchisé de prendre spontanément des initiatives pour répondre à son marché local, par secteur*

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
non	22,2%	0	30,4%	12,5%	0	9,1%	20,0%	0
oui	77,8%	100%	69,6%	87,5%	100%	90,9%	80,0%	100%
<i>Nombre d'observations</i>	9	1	23	8	12	22	10	2

*La possibilité d'expériences locales*

Outre la délégation de décision relative à la réponse du franchisé à une variation de son marché local, nous avons souhaité nous placer dans une perspective plus offensive et savoir si la même délégation de choix était courante pour innover (esprit de créativité et d'originalité). La question de la possibilité de mener des expériences locales — valorisant la prise d'initiatives des franchisés — permet d'obtenir des résultats similaires. Ici encore les franchiseurs « délèguent » un certain pouvoir de décision (tableau 27).

*Tableau 27. La possibilité pour un franchisé de mener des expériences locales*

Non	14,5 %
Oui	85,5 %
<i>Nombre d'observations : 83</i>	

Comme le montre le tableau 28, cette tendance se retrouve avec une assez grande homogénéité en terme d'intensité dans tous les secteurs. Notons toutefois la singularité du secteur 7 qui affiche une reconnaissance absolu (100%) à l'initiative des franchisés.

*Tableau 28. La possibilité pour un franchisé de mener des expériences locales (par secteur)*

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
Non	12,5%	0	15,0%	12,5%	16,7%	18,2%	0	0
Oui	87,5%	100%	85,0%	87,5%	83,3%	81,8%	100%	100%
<i>Nombre d'observations</i>	8	1	20	8	12	22	10	1

Sur ces deux points, on peut raisonnablement soutenir que la recherche de l'équilibre dans le réseau entre uniformité (processus de décision centralisé) et réactivité (processus de décision décentralisé) est pratiquée. La vision caricaturale des réseaux de franchise trop « hiérarchiques »,

plaçant les franchisés dans une position de totale subordination à l'égard des choix du franchiseur, semble appartenir à une époque révolue. Ce style de management, sans doute efficace lors du développement de la franchise, a du être peu à peu abandonné lorsque les variations de marché ont plus souvent nécessité des réponses rapides et diversifiées : lorsque les franchisés et les franchiseurs ont acquis une solide expérience des pratiques de la franchise, ou lorsque les deux parties ont souhaité réellement « vivre » dans l'esprit de la franchise. Du côté du franchiseur, cela correspond à une volonté de sortir d'une relation d'assistance paternaliste, voire tyrannique, à l'égard des franchisés ; et du côté des franchisés, à une volonté de pratiquer réellement ce qu'ils savent peut-être désormais mieux faire puisque le métier de commerçant membre d'un réseau a depuis été appris. En outre, notre analyse de l'ancienneté moyenne des franchisés dans les réseaux confirme la réalisation de ces apprentissages et leurs conséquences en terme d'accroissement des compétences des parties.

Toutefois, cette vision ne doit pas non plus laisser penser que tous les problèmes ont dès à présent trouvé une réponse définitive. L'équilibre est, dans le domaine, toujours instable et fragile, et il s'agit là d'un atout de la franchise. Cette forme d'arrangement institutionnel a justement démontré par le passé ses propriétés d'adaptation rapides. Mais elle reste soumise en permanence à des forces déstabilisantes : expansion du réseaux, nouveaux entrants, innovations technologiques et commerciales, etc. En conséquence, la question de la configuration des pouvoirs de décision (centralisation versus décentralisation) reste un chantier ouvert.

#### *En résumé :*

- *On peut affirmer que globalement, le traitement de la question des pouvoirs de décision fait apparaître, de façon peu surprenante, une asymétrie en faveur du franchiseur, en particulier dans les domaines touchant à la stratégie et à l'organisation du réseau (le manuel opérationnel, le contrat type, le nombre de points de vente, le positionnement de la marque, les investissements, les nouveaux produits). Cette asymétrie apparaît incontestablement comme l'un des éléments constitutifs de la nature de la franchise.*
- *Pourtant, cette asymétrie est atténuée dans le cas de certaines décisions : les pratiques commerciales ainsi que beaucoup de modalités pratiques relatives aux points de vente. Le même constat peut être dressé pour la*

*publicité et les investissements, qui s'accompagnent tous deux d'un flux monétaire direct entre le franchisé et le franchiseur.*

- *De plus, nous pensons qu'un examen attentif des résultats précédents montre toutefois que certaines évolutions, même peu répandues ou apparaissant comme mineures, sont peut-être à l'œuvre dans ce domaine. Ces évolutions se caractériseraient par un rôle plus grand des franchisés en matière de pouvoir de décision, c'est-à-dire par un partage ou même par une décentralisation de ces pouvoirs. Nous avons précédemment identifié cette tendance à propos des secteurs 4 et 6, mais également à propos de l'instance de décision à laquelle participent les franchisés (au moins un secteur lui attribue un rôle important en matière de prise de décision stratégique). Enfin, nous avons souligné à plusieurs reprises que le secteur 3 montre une asymétrie très marquée des pouvoirs de décision, et qu'il est notamment le seul à ne pas reconnaître la possibilité à ses franchisés de prendre des initiatives (pour les deux tiers de ses réseaux).*

*Une nouvelle fois, ces résultats incitent à la prudence. C'est peut-être un nouvel équilibre des pouvoirs, caractéristique d'un type de coopération impliquant sur certains points l'ensemble des acteurs, qui s'esquisse en respectant les spécificités économiques de ces acteurs et qui, parce qu'il existe déjà dans certains réseaux, ne saurait être considéré comme intrinsèquement inefficace.*

---

## CHAPITRE 4.

### LES INCITATIONS DANS LA RELATION DE FRANCHISE

---

Chaque partie impliquée dans une coopération économique détient une information, et c'est de la mise en commun de cette connaissance dont dépend l'efficacité de la coopération. L'hypothèse d'asymétrie informationnelle traduit cet état et, comme nous l'avons vu dans le chapitre 1, elle constitue une condition permissive aux comportements opportunistes. Chaque partie peut entreprendre une utilisation stratégique de cette connaissance privée en vue de satisfaire ses propres intérêts sans tenir compte de ceux des parties dans leur ensemble. La forme hybride met l'accent sur cette dimension incitative des relations économiques. C'est même dans certains cas ce qui fait sa supériorité par rapport à une intégration verticale. Cet arrangement institutionnel repose sur des procédures pertinentes pour amener les agents à révéler l'information utile afin de la faire circuler vers la partie en charge de la prise de décision. En outre, la connaissance de cette information ne suffit pas au bon fonctionnement de la coopération : compte tenu de cette information, il faut aussi que chaque partie apporte la contribution productive (l'effort) nécessaire aux objectifs de la collaboration.

Dans le cas de la relation de franchise, l'asymétrie informationnelle entre franchisés et franchiseur porte tout d'abord sur la connaissance des caractéristiques locales détenues par les exploitants des points de vente. Or, la rapidité des réactions aux variations de marché dépendra de cette information. Pour sa part, le franchiseur est le seul à disposer d'une vision globale du marché. Un choc de demande qui se restreint à un marché local ou même à une zone géographique plus étendue ne reflète pas nécessairement une tendance générale. Et de ce fait, cette information ne doit pas alors entraîner une révision de la stratégie d'ensemble. Cependant, comme le franchisé ne dispose pas de cette connaissance globale, certaines tensions ou incompréhensions peuvent se développer. En effet, l'horizon décisionnel des franchisés se limite à un espace marchand de proximité. Pour cette raison, certains choix du franchiseur en matière de stratégie de marketing peuvent précisément ne pas être compris par les franchisés. Dans ce cas, les animations au niveau régional (ou toute autre forme de circulation de l'information)

présentent une utilité essentielle pour expliquer les orientations stratégiques et commerciales et éviter ainsi des incompréhensions bien légitimes de la part des franchisés. Ces derniers, comme commerçants indépendants, sont « persuadés » de mieux connaître leur clientèle que le franchiseur, sans doute à juste titre, et peuvent pour cela interpréter le choix du franchiseur (différent du leur) comme une non reconnaissance de leurs compétences. Ces incompréhensions mutuelles conduisent les parties à considérer que chacune est dans son bon droit et à considérer que c'est l'autre partie qui commet une erreur. Chacun s'enferme dans une croyance stérile, qui les renforce dans leur propre opinion. De telles situations peuvent évidemment nuire considérablement à la relation de franchise et même devenir destructrices. C'est le rôle des incitations d'amener chaque partie à transmettre les informations nécessaires et à accepter les préférences du collectif. Pour cela il y a au moins deux solutions :

- partager la même connaissance dans des domaines de compétences différents — c'est la force de la franchise —, ce qui permettra de faire évoluer dans le même sens les préférences des parties ;
- et définir un schéma d'incitations monétaires et non monétaires qui les amène néanmoins à admettre que le gain associé au renoncement de la satisfaction des seuls intérêts propres est supérieur au gain lié à la poursuite de ces seuls intérêts propres.

Ainsi, sans forcément renoncer à leurs préférences, les parties adoptent un comportement plus coopératif. Pour le franchiseur, il s'agit autant que possible d'intégrer les intérêts des franchisés même si dans certains cas ceux-ci peuvent être contraires à ses propres intérêts à très court terme. En effet, le franchiseur en charge de la coordination du réseau doit protéger la cohérence des choix à ce niveau (uniformité) mais aussi mettre en place une adaptation plus décentralisée pour laisser les franchisés exploiter des opportunités commerciales locales. Or, la présence d'une double asymétrie informationnelle peut conduire de part et d'autre à des rétentions d'information et donc à des dérives opportunistes, auto-entretenues. De tels comportements sont toujours — au moins à court terme — coûteux pour une partie et, à moyen terme, le deviennent pour les deux.

La théorie des incitations qualifie cette situation de *double aléa moral* (Bhattacharyya & Lafontaine [1995]). Comme on l'a indiqué, il faut que chaque partie fournisse sa contribution productive. En raison même de la nature de la franchise, les franchisés sont des commerçants indépendants qui supportent directement les conséquences de leurs comportements à l'issue de leur engagement patrimonial. Il en va de même du franchiseur. Or, parce que le contrat de

franchise est par nature incomplet, il n'est ni possible ni même réaliste économiquement de définir tous les comportements. De plus, l'hypothèse d'opportunisme admet que malgré cette incitation patrimoniale « naturelle », les actions peuvent aller à l'encontre des intérêts de la coopération. En conséquence, certaines procédures d'incitation (comme mécanismes de révélation d'information) et de motivation (comme mécanismes pour agir sur les préférences des parties) seront décidées et présentes dans l'accord.

On constate une autre asymétrie, cette fois-ci unilatérale : comme nous l'avons examiné dans le chapitre 1, c'est en effet au franchiseur de proposer les termes du contrat et c'est donc lui qui choisit et met en œuvre la politique d'incitation et de motivation qui sera pratiquée dans le réseau. De manière directe, les franchisés n'exercent aucune contrainte formelle pour inciter le franchiseur à effectuer ses fonctions conformément aux intérêts de la coopération. On fait la plupart temps l'hypothèse que ses investissements dans l'élaboration et la défense d'une marque sont un gage suffisant de sa volonté et de son intérêt de coopérer, en fournissant l'effort efficace. On sous-entend ici que le franchiseur serait toujours moins opportuniste que les franchisés car le premier aura plus à perdre à un tel comportement.

Cette explication est toutefois remise en cause, sur le plan théorique comme sur le plan empirique. Les travaux récents en théorie des incitations admettent désormais qu'il existe un double aléa moral. Autrement dit, le franchiseur peut au cours de la relation de franchise altérer intentionnellement son effort (notamment en matière d'entretien du savoir-faire, de l'assistance à apporter aux franchisés, etc.). Parallèlement, sur le plan empirique, la fin des années quatre vingt est marquée, en France, par des escroqueries du fait de franchiseurs peu scrupuleux, et cet épisode confirme bien cette proposition théorique. Les tendances opportunistes n'existent donc jamais d'un seul côté dans une relation de coopération et, bien qu'elles ne se manifestent pas nécessairement de manière systématique, elles constituent toujours une menace assez importante pour la pérennité de la collaboration.

En résumé, cette dimension de la relation de franchise est au centre des préoccupations des théoriciens comme des acteurs. L'équilibre à trouver est ici une des tâches les plus complexes du pilotage économique et organisationnel induit par la forme hybride. En raison de leur influence dans la recherche de cet équilibre, nous avons soumis les franchiseurs à plusieurs de nos interrogations. Dans cette perspective, nous aborderons deux aspects des incitations au sein des réseaux de franchise : leurs objectifs, puis les formes qu'elles prennent.

## SECTION 1. L'OBJECTIF DES INCITATIONS

Il s'agit tout d'abord d'analyser en détail les objectifs, pour les franchiseurs, des incitations puisque, dans la plus grande majorité des cas, il leur revient d'en définir les axes principaux, de les mettre en œuvre et finalement de les faire aussi évoluer. Il s'agit ici d'une question essentielle du dialogue entrepris entre la théorie et la réalité quotidienne des acteurs de la franchise. En effet, les propositions théoriques sur la nécessité et le poids des incitations dans le pilotage de la relation de franchise représentent des enjeux conceptuels très importants. A ce titre, on avait déjà mentionné les obstacles d'ordre analytique pour définir avec précision la forme hybride car en pratique, de multiples formes de coopération économique appartiennent à cette forme générique d'organisation. Nous avons également indiqué que l'étude des incitations mises en œuvre constituait à l'évidence une piste de recherche très fructueuse — en particulier pour ses retombées à l'égard d'un meilleur positionnement théorique des formes hybrides et pour la pertinence des propositions opérationnelles qu'il devenait alors possible d'adresser à la profession.

Nous avons donc demandé aux franchiseurs si les incitations qu'ils pratiquent et mettent en œuvre ont pour objectif de réduire les coûts de rupture du contrat avant terme, de favoriser l'homogénéité du réseau, de compenser l'indépendance partielle des franchisés, de réduire les coûts de recherche d'un nouveau franchisé, ou encore d'accroître l'effort des franchisés. D'autres réponses étaient possibles.

### 1.1. La réduction des coûts de rupture du contrat avant terme

Ces coûts de rupture sont assez variés. Ils peuvent correspondre :

- à la perte d'un emplacement du magasin détenu par le franchisé qui représente un site commercial plus ou moins stratégique pour le réseau ;
- aux frais de justice si la rupture est contestée par l'une ou les deux parties ;
- à la perte "économique" en terme d'image si ces ruptures se répètent à échéances rapprochées ;
- enfin, il faut aussi tenir compte des conséquences de ces ruptures en terme de dépenses et de temps pour trouver de nouveaux franchisés afin de maintenir la même couverture du marché (coûts de transaction ex-ante).

Ce premier objectif de l'incitation des franchisés n'est pas perçu par les franchiseurs : les réponses globales sont très largement négatives, comme l'indique le tableau 1.

Non	85,7 %
Oui	14,3 %
Nombre d'observations : 84	

Cette tendance se retrouve dans tous les secteurs ; elle est toutefois un peu moins marquée dans les secteurs 3 et 7 (tableau 2). On peut effectivement supposer que la recherche d'un nouveau franchisé dans les réseaux d'hôtellerie est une opération coûteuse en raison des investissements initiaux exigés. Pour le moment, nous ne pouvons pas interpréter les résultats du secteur 3.

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
Non	88,9%	100%	68,2%	100%	90,9%	95,5%	75,0%	100%
Oui	11,1%	0	31,8%	0	9,1%	4,6%	25,0%	0
Nombre d'observations	9	1	22	8	11	22	8	2

## 1.2. Le renforcement de la cohésion du réseau

Cette dimension fait référence à ce que l'on pourrait qualifier de culture interne au réseau. En effet, l'objectif d'uniformité du réseau ne peut pas être obtenu uniquement par des recommandations hiérarchiques et explicites du franchiseur. A la limite, si tel était le cas, cet objectif d'uniformité ne constituerait pas une tâche très complexe, mais le coût associé au contrôle de la réalisation effective de ces recommandations serait très élevé. Or, l'uniformité du réseau comporte une autre dimension plus implicite qui affecte directement les préférences de ses membres. Sa cohérence doit être réalisée par une subtile alchimie de recommandations formelles et de composantes informelles qui, ensemble, doivent aboutir à une uniformité comportementale sans nuire à l'initiative décentralisée de chacun. Ce processus doit favoriser une certaine convergence des points de vue opérationnels des membres du réseau mais également des projections à moyen terme. Des voies de compréhension communes des évolutions pressenties permettent d'assurer cette cohérence. Pourtant la valeur produite par cette culture partagée n'est ni quantifiable, ni parfaitement identifiable. On en décèle l'existence ex-post par une réduction des tensions ou par la rapidité des adaptations jugées alors nécessaires par l'ensemble. Cela permet une économie des coûts d'adaptation.

Ici, une tendance exactement inverse au résultat précédent apparaît : les réponses sont très massivement positives, comme l'indique le tableau 3.

*Tableau 3. L'incitation permet-elle de renforcer la cohésion du réseau ?*

Non	10,7 %
Oui	89,3 %
<i>Nombre d'observations : 84</i>	

Les résultats sectoriels appellent peu de commentaires : cette tendance caractérise très fortement tous les secteurs. On peut donc en conclure qu'il s'agit ici d'un objectif très net de l'incitation des franchisés, et que l'homogénéité du réseau constitue un aspect fondamental pour les franchiseurs (tableau 4).

*Tableau 4. L'incitation permet-elle de renforcer la cohésion du réseau (par secteur) ?*

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
Non	11,1%	0	4,6%	12,5%	18,2%	13,6%	12,5%	0
Oui	88,9%	100%	95,5%	87,5%	81,8%	86,4%	87,5%	100%
<i>Nombre d'observations</i>	9	1	22	8	11	22	8	2

### 1.3. La compensation de l'indépendance partielle des franchisés

Les reproches habituels à l'encontre de la franchise sont désormais bien connus : elle briderait la capacité d'initiative des franchisés et plus généralement contrarierait leur liberté économique en tant que commerçants indépendants. Nous avons voulu d'une part savoir si les franchiseurs eux-mêmes percevaient cette restriction de liberté et si, d'autre part, ils souhaitaient dans ce cas en atténuer les éventuels effets négatifs sur les comportements des franchisés. Au vu des résultats, il ne s'agit clairement pas d'un objectif de l'incitation des franchisés : les réponses sont très largement négatives, comme l'indique le tableau 5.

*Tableau 5. L'incitation permet-elle de compenser l'indépendance partielle des franchisés ?*

Non	83,3 %
Oui	16,7 %
<i>Nombre d'observations : 84</i>	

La même tendance se retrouve au niveau de chaque secteur. On peut souligner un résultat remarquable : 100% des réponses sont négatives dans le secteur 7, 95,5% dans le secteur 6 pour lequel le nombre d'observations est important et 86,4% dans le secteur 3 (tableau 6). Toutefois, la domination des réponses négatives est moins massive dans les secteurs 1, 4 et 5 (plus d'un tiers des franchiseurs ont répondu positivement). Il est toutefois difficile de formuler une règle comportementale. Indépendamment des biais qui existent toujours dans la compréhension de la question, nous ne disposons pas assez d'éléments d'information pour soutenir que dans ces réseaux il y a véritablement une attention portée aux conséquences de l'asymétrie des pouvoirs de

décision des parties. L'approfondissement de cette piste apporterait à la réflexion engagée une contribution notable.

Tableau 6. L'incitation permet-elle de compenser l'indépendance partielle des franchisés (par secteur) ?

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
Non	66,7%	100%	86,4%	62,5%	63,6%	95,5%	100%	100%
Oui	33,3%	0	13,6%	37,5%	36,4%	4,6%	0	0
Nombre d'observations	9	1	22	8	11	22	8	2

#### 1.4. La réduction des coûts de recherche d'un nouveau franchisé

Cette question est, bien sûr, liée aux développements menés dans une autre partie de cette étude sur la spécificité de l'actif humain et présente une relation évidente avec une autre cause qui a été examinée en premier (les coûts de rupture du contrat avant terme). Si l'on examine cette question sous l'angle de l'incitation, on s'aperçoit, de manière plutôt surprenante pour les théoriciens que nous sommes, que la réduction des coûts de recherche d'un nouveau franchisé ne constitue pas un objectif de l'incitation, comme l'indique le tableau 7.

Tableau 7. L'incitation permet-elle de réduire les coûts de recherche d'un nouveau franchisé ?

Non	70,2 %
Oui	29,8 %
Nombre d'observations : 84	

Toutefois, une analyse sectorielle révèle un certain nombre de particularités. En effet, les réponses sont très massivement négatives dans les secteurs 1, 2 et 8 (ces deux derniers étant basés sur peu d'observations) ; elles sont également négatives, mais de manière moins nette, dans les secteurs 3, 4, 5 et 6 ; enfin, le secteur 7 se caractérise par un parfait équilibre (tableau 8).

Tableau 8. L'incitation permet-elle de réduire les coûts de recherche d'un nouveau franchisé (par secteur) ?

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
Non	88,9%	100%	72,7%	75,0%	72,7%	63,6%	50,0%	100%
Oui	11,1%	0	27,3%	25,0%	27,3%	36,4%	50,0%	0
Nombre d'observations	9	1	22	8	11	22	8	2

Si l'on excepte le secteur 1<sup>1</sup>, il est frappant de constater la situation presque similaire des secteurs 3, 4, 5, ainsi que, dans une moindre mesure, du secteur 6. Nous pouvons affirmer sans trop nous tromper que les franchiseurs, presque tous secteurs confondus, demeurent attentifs aux coûts de transaction ex-ante. Se confirme ici la toute première intuition de Coase, formulée dès 1937. La recherche de la partie avec laquelle on souhaite échanger ou produire n'est pas une opération

<sup>1</sup> Nous ne tenons pas compte des secteurs 2 et 8 pour les raisons déjà évoquées.

gratuite. Cette proposition lui avait permis, on s'en souvient, de conclure que la coordination des décisions économiques par le marché était elle-même un processus coûteux. En outre, si les attentes des franchiseurs à l'égard des aptitudes professionnelles recherchées de la part des candidats franchisés évoluent (cf. le chapitre 1), on peut alors anticiper une modification de ces coûts de transaction ex-ante. On ne peut pas en revanche s'avancer plus sur la nature de ce changement. Assistera-t-on plutôt à une variation quantitative ou qualitative ? Les deux dimensions seront vraisemblablement confondues. C'est un domaine qui nous apparaît essentiel à suivre dans un proche avenir.

### 1.5. L'accroissement de l'effort des franchisés

Cette variable renvoie pour une majorité de théoriciens de l'économie à l'objectif central pour ne pas dire unique des schémas d'incitation. On retrouve là une conception somme toute classique des incitations, partagée par d'autres disciplines et largement connue des professionnels. Il n'est donc pas étonnant de constater que les réponses sont majoritairement positives. Pourtant, ces réponses sont assez équilibrées (tableau 9), et on ne retrouve pas le « raz de marée » des opinions positives avancé par beaucoup de travaux très formalisés en économie des incitations. Cet état confirmerait plutôt le point de vue de Kenneth Arrow [1985], prix Nobel d'Economie en 1972, qui a souligné le divorce entre les incitations telles qu'elles sont traitées par les théoriciens et telles qu'elles sont pratiquées dans la réalité.

Non	42,9 %
Oui	57,1 %
<i>Nombre d'observations : 84</i>	

L'analyse sectorielle révèle à nouveau des particularités intéressantes. Cet objectif de l'incitation est très fortement mis en avant dans le secteur 1 et, d'une façon moindre, dans les secteurs 4 et 5. Les opinions des franchiseurs sont équilibrées dans les secteurs 6, 7 et 8. De plus, deux secteurs ne mettent pas en avant une incitation de ce type : les secteurs 3 et 2 (tableau 10).

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
Non	11,1%	100%	59,1%)	37,5%	27,3%	45,4%	50,0%	50,0%
Oui	88,9%	0	40,9%	62,5%	72,7%	54,6%	50,0%	50,0%
<i>Nombre d'observations</i>	9	1	22	8	11	22	8	2

Enfin, précisons que les franchiseurs n'ont suggéré l'existence d'aucun autre objectif significatif de l'incitation des franchisés.

## SECTION 2. LES MECANISMES D'INCITATION

Nous avons alors demandé aux franchiseurs d'identifier les différents modes d'incitation des franchisés de leur réseau : des gratifications non monétaires, l'attribution de plusieurs points de vente, une révision des royalties, ou des aides financières. D'autres modes d'incitation pouvaient être précisés. Nous présenterons les résultats en distinguant deux grandes familles d'incitations : les incitations *non monétaires* et les incitations *monétaires*.

### 2.1. Les incitations non monétaires

Les incitations non monétaires se traduisent par des avantages en terme de reconnaissance, de prestige, de pouvoir de décision, etc., et qui ne sont pas de nature monétaire. Nous devons toutefois souligner le fait que la frontière entre les incitations non-monétaires et les incitations monétaires n'est pas toujours tranchée : ainsi, certaines incitations non directement monétaires peuvent avoir des conséquences monétaires, comme cela peut être le cas concernant l'attribution de plusieurs points de vente à un franchisé (prestige et gains accrus).

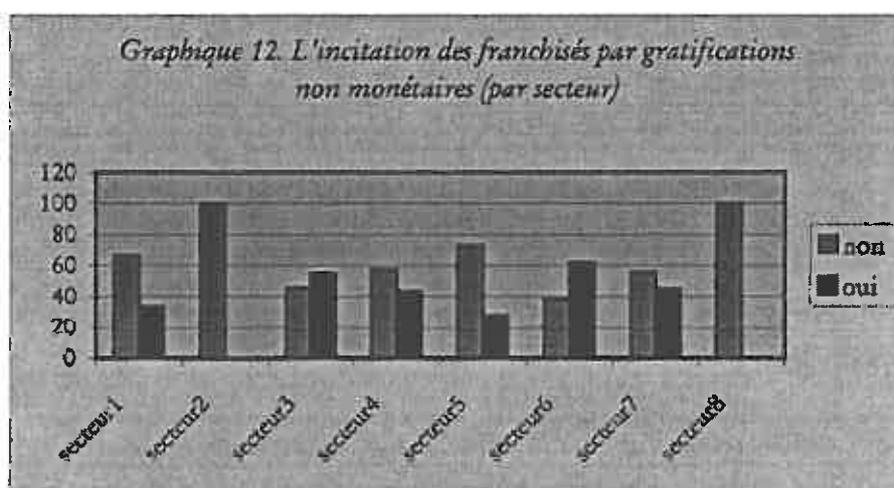
#### *L'incitation par gratifications non-monétaires*

Globalement, les réponses sont très partagées : 47,6% des franchiseurs pratiquent une incitation par des gratifications non monétaires (tableau 11).

Non	52,4 %
Oui	47,6 %
<i>Nombre d'observations : 82</i>	

Une analyse sectorielle fait pourtant apparaître des particularités. Un certain rejet de ce mode d'incitation caractérise les secteurs 1 et 5. Le rejet est nettement moins marqué dans les secteurs 4 et 7. Enfin, ce type d'incitation est mis en avant dans le secteur 3 (mais non massivement) et surtout dans le secteur 6 (tableau 12, graphique 12).

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
Non	66,7%	100%	45,5%	57,1%	72,7%	38,1%	55,6%	100%
Oui	33,3%	0	54,6%	42,9%	27,3%	61,9%	44,4%	0
<i>Nombre d'observations</i>	9	1	22	7	11	21	9	1



*L'incitation par l'attribution de plusieurs points de vente*

Ce type d'incitation est très courant dans la littérature anglo-saxonne et semble très pratiqué par les réseaux de franchise américains. Il offre en effet de multiples avantages sur le plan transactionnel comme le verra par la suite. D'un point de vue global, s'il n'est pas majoritairement pratiqué, on peut remarquer que les résultats sont assez équilibrés : 41,5% des réseaux le pratiquent (tableau 13).

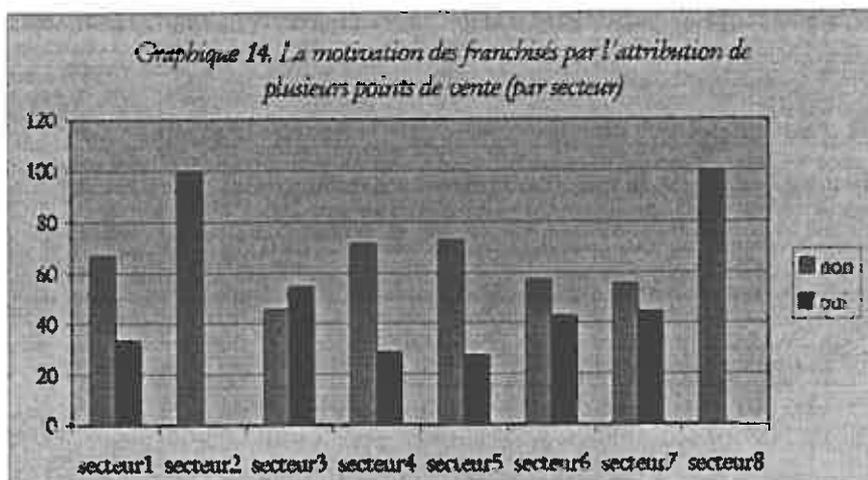
*Tableau 13. L'incitation des franchisés par l'attribution de plusieurs points de vente*

Non	58,5 %
Oui	41,5 %
<i>Nombre d'observations : 82</i>	

L'analyse sectorielle fait ici apparaître certaines particularités. Cette incitation reste peu pratiquée dans les secteurs 1, 4 et 5. La domination des réponses négatives est faible dans les secteurs 6 et 7. Le secteur 3 est le seul à pratiquer majoritairement cette forme d'incitation, sans qu'il y ait de domination nette (tableau 14, graphique 14). Enfin, on peut remarquer que dans les secteurs 1, 3, 5 et 7, les résultats sont parfaitement identiques aux précédents.

*Tableau 14. L'incitation des franchisés par l'attribution de plusieurs points de vente, par secteur*

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
Non	66,7%	100	45,5%	71,4%	72,7%	57,1%	55,6%	100%
Oui	33,3%	0	54,6%	28,6%	27,3%	42,9%	44,4%	0
<i>Nombre d'observations</i>	9	1	22	7	11	21	9	1



## 2.2. Les incitations monétaires

Nous entendons par ce terme des bonus monétaires qui peuvent se traduire par une tarification incitative, par des primes dans le cadre d'une évaluation annuelle des plus fortes progressions de chiffre d'affaire, etc. Nous aborderons ici deux types d'incitations monétaires : la révision des royalties et les aides financières.

### La révision des royalties

Une première possibilité d'incitations monétaires est la révision des royalties pour motiver les franchisés à l'effort. Globalement, le résultat est sans appel : cette forme d'incitation est très largement rejetée par 86,6% des réseaux (tableau 15).

Non	86,6 %
Oui	13,4 %
Nombre d'observations : 82	

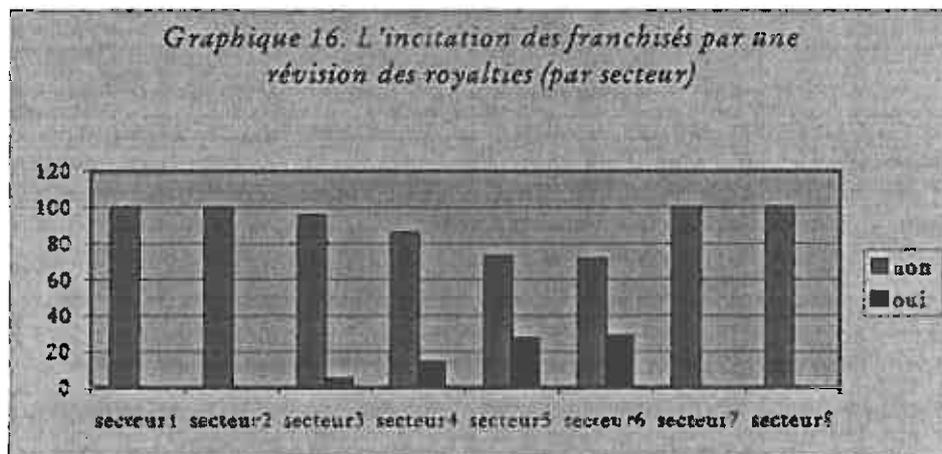
Reconnaissons que ce résultat général ne nous surprend pas outre mesure. En effet, les franchisés ne sont pas des salariés ou des travailleurs totalement indépendants rémunérés à la prime ou à la commission. De plus, il faut de solides réserves financières au franchiseur pour pratiquer cette politique d'incitation et pour qu'elle prenne du sens au regard des buts recherchés. Objectivement, en renonçant à développer son réseau en unités propres, le franchiseur a choisi des commerçants juridiquement indépendants et économiquement engagés par leur richesse. Ainsi, il n'y a *a priori* pas à les inciter à faire ce qu'ils ont accepté dès le départ de faire (l'auto-incitation par le profit). Le jugement que l'on peut ici formuler vise surtout à indiquer que si cette forme d'incitation est néanmoins pratiquée, elle ne peut l'être que de manière complémentaire à

d'autres dispositifs et qu'elle s'inscrit dans un schéma incitatif plus global. Ce ne sont en aucun cas ces seules pratiques qui feront la force du réseau de franchise.

Une analyse sectorielle fait apparaître un rejet absolu dans le cas de quatre secteurs (1, 2, 7 et 8) et presque absolu dans le cas du secteur 3 (tableau 16, graphique 16). En revanche, les secteurs 5 et 6 affichent des pratiques très au-dessus de la tendance générale. En effet, dans ces deux secteurs, cette forme d'incitation est pratiquée dans 27,3% et 28,6% des cas, soit plus du double du résultat tous secteurs confondus.

Tableau 16. L'incitation des franchisés par une révision des royalties, par secteur

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
Non	100%	100%	95,5%	85,7%	72,7%	71,4%	100%	100%
Oui	0	0	4,6%	14,3%	27,3%	28,6%	0	0
Nombre d'observations	9	1	22	7	11	21	9	1



#### L'incitation par l'attribution d'aides financières

Ces aides financières peuvent correspondre à des facilités de paiement en termes de délais, comme à une assistance réelle pour rechercher des ressources financières, solliciter des partenaires ou faciliter des plans de financement. A nouveau, ce mode d'incitation est globalement rejeté : 79,3% des réseaux n'y ont pas recours (tableau 17). On ne peut cependant pas conclure que ces pratiques soient totalement inconnues en France.

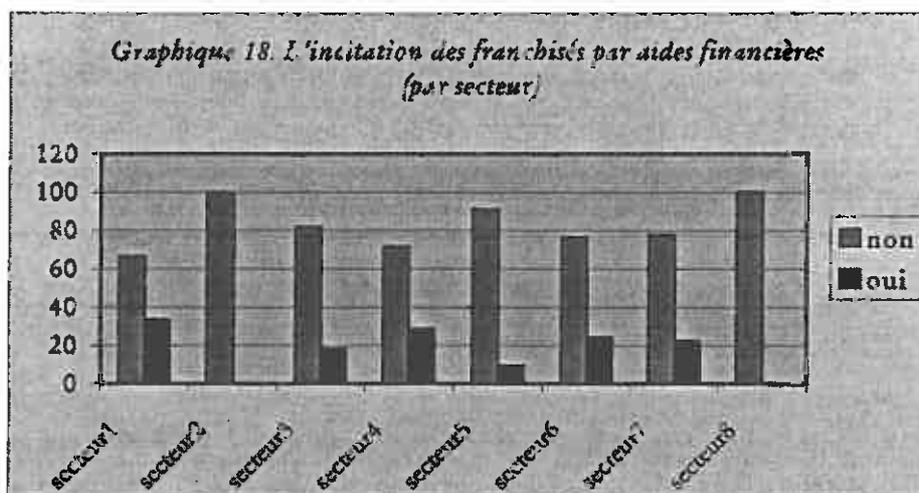
Tableau 17. L'incitation des franchisés par des aides financières

Non	79,3 %
Oui	20,7 %
Nombre d'observations : 82	

Dans chaque secteur, ce mode d'incitation est très largement minoritaire. Toutefois, on peut noter qu'il est malgré tout pratiqué de façon non négligeable dans les secteurs 1 et 4 (tableau 18, graphique 18).

Tableau 18. L'incitation des franchisés par des aides financières, par secteur

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
Non	66,7%	100%	81,8%	71,4%	90,9%	76,2%	77,8%	100%
Oui	33,3%	0	18,2%	28,6%	9,1%	23,8%	22,2%	0
Nombre d'observations	9	1	22	7	11	21	9	1



### 2.3. D'autres modes d'incitation des franchisés

Enfin, les franchiseurs avaient la possibilité d'explicitier la possibilité d'autres modes d'incitation. Si, d'un point de vue global, aucun mode important d'incitation ne semble manquer, une analyse sectorielle conduit à penser que ce n'est pas le cas dans les secteurs 1, 4, 5 et 6. Dans ces secteurs, le dépouillement des questionnaires fait apparaître cinq autres types d'incitation : les cadeaux et avantages divers, les concours (y compris sportifs), les avantages monétaires (primes, etc.), l'incitation « relationnelle » (psychologique, aides diverses, soutiens, etc.), et enfin l'auto-incitation des franchisés (« le franchisé se motive tout seul »). Globalement, c'est cette dernière forme d'incitation qui apparaît le plus fréquemment, et surtout dans le secteur 5. Ce constat rejoint une de nos propositions initiales : le franchisé n'a pas à être incité pour quelque chose qu'il a choisi contractuellement de faire volontairement. De plus, la nature juridique même de cet accord de volontés formule explicitement qu'il réalisera cet engagement en sa qualité de commerçant indépendant. Ce point se ramène à supposer que la question des incitations ne se pose plus

puisqu'elle n'a dès le départ jamais existé<sup>2</sup>. Par la suite, seuls des comportements déviants peuvent intervenir par rapport à l'engagement initial. C'est sans doute ici que l'économiste et le juriste arriveraient à se comprendre. Pour l'économiste, les engagements contractuels au sens juridique ne suffisent pas toujours et le schéma d'incitation est justement présent dans la relation de coopération pour contraindre, au cours du temps, les parties à honorer effectivement leurs promesses. Pour le juriste, les juges vont intervenir pour rétablir « la justice » et sanctionner ex-post la partie responsable du tort occasionné à autrui et contraire à son engagement initial.

Afin de pouvoir appréhender le poids de ces modes d'incitation dans les secteurs concernés, nous avons tenu compte des autres modes d'incitation précédemment avancés dans ces secteurs (tableau 19).

Tableau 19. L'incitation des franchisés par d'autres modes, par secteur

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
Cadeaux et avantages divers	22,2%	0	0	12,5%	0	4,6%	0	0
concours	11,1%	0	0	12,5%	0	4,6%	0	0
Avantages monétaires	0	0	0	12,5%	9,1%	9,1%	0	0
Incitation relationnelle	0	0	9,1%	0	0	13,6%	0	50%
Auto-incitation	11,1%	100%	13,6%	0	45,5%	18,2%	12,5%	0
Nombre de réseaux concernés	4	1	5	3	6	11	1	1
Nombre total de réseaux	9	1	22	8	11	22	8	2

Afin de synthétiser ces résultats, il est à nouveau possible d'analyser les modes d'incitation des franchisés en les regroupant en deux grandes familles : les incitations monétaires, les incitations non monétaires. Nous pouvons considérer que les incitations monétaires incluent une révision des royalties, des aides financières, des avantages monétaires. A l'inverse, les schémas incitatifs non monétaires incluent les gratifications non monétaires, les cadeaux et avantages divers en nature, les concours, le soutien relationnel. L'attribution de plusieurs points de vente étant relative aux deux familles d'incitation, nous l'avons exclue des résultats suivants. De la même manière, l'« auto-incitation » a été exclue.

- D'un point de vue global, il apparaît que 55 réseaux pratiquent des formes d'incitation non-monétaire, tandis que 32 privilégient des formes d'incitation monétaire<sup>3</sup>. Nous pouvons remarquer ce que souligne ce poids des incitations non monétaires pour la nature de la relation de franchise. En effet, à la différence des incitations monétaires, les incitations non-monétaires renvoient à une dimension plus informelle de la relation entre franchiseur et franchisés. Plus informelle, dans le sens où des éléments incitatifs comme la

<sup>2</sup> L'appropriation du profit par le franchisé suffit.

<sup>3</sup> Le total est bien sûr supérieur au nombre de réseaux, les franchiseurs pouvant retenir plusieurs modes d'incitation.

qualité de la relation humaine, les cadeaux ou les avantages (ces points renvoyant, d'une certaine manière, aux développements précédents en terme de culture d'entreprise) ne sont évidemment pas contractualisables. Cette analyse des incitations est ainsi une illustration du fait que le contrat encadrant la relation entre le franchiseur et les franchisés est nécessairement incomplet et que la relation de franchise, en tant que « forme hybride », intègre bien des éléments qui, quoiqu'informels, sont importants pour la compréhension de sa nature et de ce qui entoure sa nature strictement formelle.

- D'un point de vue sectoriel, si un certain équilibre entre les deux familles d'incitation caractérise les secteurs 4 et 5 (tableau 20), on doit remarquer que les secteurs 1, 3, 6 et 7 accordent un poids (beaucoup) plus important aux incitations non monétaires qu'au incitations monétaires. Dans ces cas, nous retrouvons les conclusions et conséquences précédentes.

Tableau 20. Le type d'incitation, par secteur (en nombre de réseaux)

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
Incitations non monétaires	6	0	14	5	3	18	4	1
Incitations monétaires	3	0	5	4	5	13	2	0

**En résumé :**

Quatre résultats peuvent être avancés.

- *Premièrement, la dimension incitative de la relation de franchise semble bien revêtir une grande importance pour les franchiseurs. Cette propriété qualifie très certainement la forme hybride.*
- *Deuxièmement, l'accent est davantage mis sur l'homogénéité du réseau et dans une moindre mesure sur l'accroissement de l'effort des franchisés.*
- *Troisièmement, la frontière opérée entre les incitations monétaires et les incitations non-monétaires est conceptuellement et empiriquement pertinente. Sur le plan analytique, une telle distinction devrait être approfondie, car les observations disponibles dans le cas de la franchise suggèrent que les franchiseurs reconnaissent pratiquer une politique d'incitations non monétaires pour parvenir à une cohérence de leur réseau. Bien que l'on soit ici sur un objet d'analyse qui ne se prête a priori à aucune mesure simple et incontestée, nous sommes convaincus qu'il peut être porteur de connaissance.*
- *Quatrièmement, enfin, les incitations semblent peu importantes pour réduire les coûts de transaction ex-post (coût de rupture du contrat), mais elles le sont davantage pour réduire les coûts de transaction ex-ante (recherche d'un nouveau franchisé).*

Nous avons cherché à classer dans le premier tableau ci-après ces résultats synthétiques en indiquant la plus ou moins grande importance des objectifs de l'incitation par des signes + ou - qui représentent l'écart par rapport à la médiane théorique (50%) et suivant en cela une partie de la méthodologie de Williamson.

Tableau 21. Les objectifs de l'incitation des franchisés

Réduire les coûts de rupture du contrat avant terme	---
Favoriser l'homogénéité du réseau	+++
Compenser l'indépendance partielle des franchisés	---
Réduire les coûts de recherche d'un nouveau franchisé	--
Accroître l'effort des franchisés	+

Dans le second tableau sont classés, selon le même principe, les résultats sectoriels. On peut en déduire plusieurs conclusions, en terme d'unité des secteurs comme de spécificité sectorielle.

- Concernant les quatre premiers objectifs de l'incitation (la réduction des coûts de rupture du contrat avant terme, l'homogénéité du réseau, la compensation de l'indépendance partielle des franchisés, et la réduction des coûts de recherche d'un nouveau franchisé), tous les secteurs affichent une tendance exactement similaire, en négatif et en positif, même s'ils peuvent se différencier en terme d'intensité de ce différentiel. Sur ces points, les réseaux se caractérisent par leur grande homogénéité.
- Une autre conclusion importante que l'on peut tirer de cette comparaison sectorielle est relative aux différences marquées entre secteurs. On peut en indiquer trois, la première étant la plus importante.

Premièrement, c'est dans le cas de l'incitation visant à « accroître l'effort des franchisés » que nous avons constaté les plus fortes différences entre secteurs. Aucune homogénéité comportementale n'a été trouvée. Il y existe notamment une différence très marquée entre le secteur 1 et le secteur 2.

Deuxièmement, nous constatons également que les secteurs 4 et 5 se distinguent des autres concernant l'incitation visant à « compenser l'indépendance partielle des franchisés ».

Enfin, troisièmement, le même commentaire peut être fait à propos des secteurs 3, 4, 5 et 6 concernant l'incitation visant à « réduire les coûts de recherche d'un nouveau franchisé », c'est-à-dire des coûts de transaction *ex-ante*.

Tableau 22. Les objectifs de l'incitation des franchisés, par secteur

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
Réduire les coûts de rupture du contrat avant terme	---	---	--	---	---	---	--	---
Favoriser l'homogénéité du réseau	+++	+++	+++	+++	++	+++	+++	+++
Compenser l'indépendance partielle des franchisés	--	---	---	-	-	---	---	---
Réduire les coûts de recherche d'un nouveau franchisé	---	---	--	--	--	-	=	---
Accroître l'effort des franchisés	+++	---	-	+	++	+=	=	=

---

## CHAPITRE 5.

### LES MECANISMES DE CONTROLE DANS LA RELATION DE FRANCHISE

---

La nature du contrôle exercé sur les comportements et les résultats des parties joue un rôle particulier dans la forme hybride. En effet, compte tenu des délégations réciproques de décisions, et étant donné leur opportunité, les parties doivent aussi contrôler cette délégation. Par conséquent, si le franchiseur délègue au franchisé le droit d'exploiter sa marque, alors il lui revient d'assurer l'uniformité du réseau en contrôlant la conformité des actions des franchisés. Les franchisés étant physiquement dispersés sur un large espace géographique, ils sont donc plus coûteux à contrôler selon les modalités en vigueur dans la firme. On retrouve là une des premières explications des « raisons d'être » de la franchise. Les coûts de contrôle, appréhendés par un indicateur de distance entre le centre – le propriétaire de la marque – et les agents qui l'exploiteront sont à l'origine du choix d'une forme hybride (des magasins en franchise)<sup>1</sup>. La fonction de contrôle rapproche la forme hybride de la firme hiérarchique. Le franchiseur peut lui-même l'exercer mais, à partir d'une certaine taille et plus généralement pour d'autres considérations économiques, il devra déléguer cette fonction. C'est d'ailleurs cette délégation en cascade des fonctions de contrôle qui caractérise la structure formelle de la firme.

Toutefois, notre propos ne consiste pas ici à analyser les explications alternatives concernant l'existence des réseaux en franchise du point de vue de l'économie des coûts de contrôle qu'ils autorisent.

On sait que le franchisé n'est pas le salarié du franchiseur. A à ce titre, ce dernier ne peut donc pas surveiller ses actions et ses performances en recourant aux mêmes procédures ou avec la même intensité que dans le cadre d'un contrat de travail. Bradach [1998] a ainsi montré que, dans les franchises de restauration rapide aux Etats-Unis, les procédures de contrôle mises en œuvre sont toujours plus informelles et se pratiquent avec une moindre intensité que dans les points de ventes détenus en propre par la marque. Il constate ainsi une plus grande tolérance du franchiseur à l'égard de petites libertés que les franchisés s'autorisent, notamment dans

---

<sup>1</sup> Cette explication est très souvent utilisée pour rendre compte notamment de l'existence de réseaux mixtes et de la localisation spatiale des points de ventes franchisés (Rubbin [1978]).

l'assortiment des produits. En revanche, dans la partie du réseau en succursales, le franchiseur en position d'employeur refuse à ses managers salariés cette déviance par rapport aux standards<sup>1</sup>.

Nous voulons ici examiner de manière comparative la nature des mécanismes de contrôle dans la relation de franchise. C'est la raison pour laquelle l'ensemble des travaux qui abordent cet aspect discutent le contrôle dans la firme (succursales) *versus* le contrôle dans les relations inter-firmes (magasins franchisés) (Bradach [1998], Lafontaine [1991], Maness [1996]).

La question du contrôle a été envisagée sous deux angles complémentaires. Premièrement, il s'agit d'examiner une première forme de contrôle de la relation de franchise qui la rapproche de la firme. Cette étape permettra d'emblée de définir sur ce point une typologie sectorielle des réseaux. Deuxièmement, nous chercherons à identifier d'autres types de contrôle auxquels sont soumis les franchisés. Là encore, une classification des réseaux pourra être établie. Nous terminerons par les liens qui nous semblent importants entre les modalités de contrôle et la circulation de l'information.

## SECTION 1. LES MANAGERS DE RESEAU

La mise en place de procédures de contrôle dans les réseaux de franchise peut faire intervenir un niveau intermédiaire entre le franchiseur et les franchisés. Il s'agit des managers de réseaux, qui sont liés par un contrat de travail au franchiseur. Ce dernier, en raison de ses limites de rationalité et de disponibilité temporelle, lui délègue certaines tâches de contrôle. L'efficacité de la décentralisation du contrôle tient au fait que le manager de réseau reçoit la responsabilité d'une zone régionale plus restreinte que le réseau. La proximité du « contrôleur » et des « contrôlés » accroît l'efficacité de la structure organisationnelle décentralisée. On retrouve ici en terme de proximité une condition de l'efficacité du contrôle pratiqué au sein des firmes.

### *La présence de managers de réseaux*

Nous avons ici souhaité savoir dans quelle mesure les réseaux fonctionnent avec ces managers de réseau et, si tel était le cas, il s'agissait d'identifier leur rôle.

Tout d'abord, il apparaît qu'une grande majorité de réseaux (72,6%) recourent bien à ces managers (tableau 1).

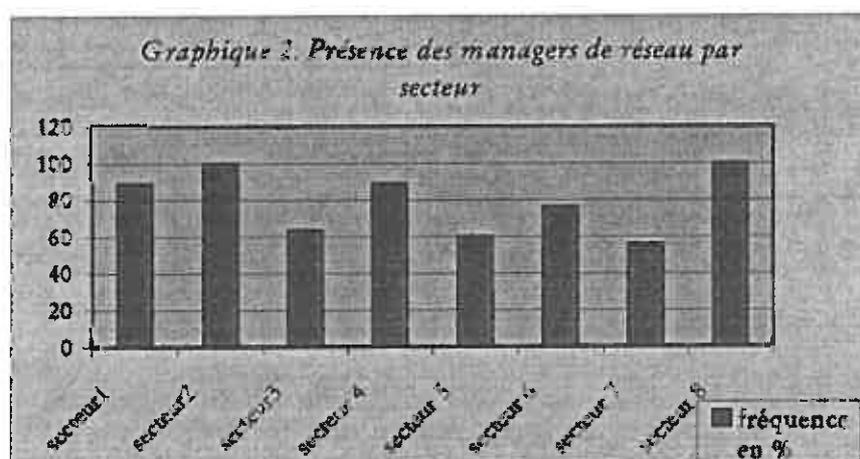
---

<sup>1</sup> Lafontaine [1991] produit un résultat similaire mais pour tous les secteurs confondus. Les franchisés sont toujours moins contrôlés que les managers des succursales. L'incitation au profit compense la moindre intensité du contrôle qui s'exerce sur les franchisés.

Non	27,4 %
Oui	72,6 %
Nombre d'observations : 84	

Cette tendance générale se retrouve dans tous les secteurs, de façon plus ou moins marquée (tableau 2). Ainsi, si une faible majorité des réseaux du secteur 7 recourt à des managers, la quasi totalité des réseaux des secteurs 1, 4, 6 ont effectué ce choix et dans une moindre mesure le secteur 3 et 5.

Secteur	Fréquence des réseaux concernés	Nombre d'observations
Secteur 1	88,9 %	9
Secteur 2	100 %	1
Secteur 3	63,6 %	22
Secteur 4	88,9 %	9
Secteur 5	60,0 %	10
Secteur 6	76,2 %	21
Secteur 7	55,6 %	9
Secteur 8	100 %	2



### L'ancienneté des managers de réseau

Nous avons alors souhaité savoir depuis combien de temps la structure formelle des réseaux comportait ces trois niveaux (franchiseur, managers, franchisés). En moyenne, ces managers existent depuis un peu plus de 7 ans (tableau 3). Cette innovation organisationnelle a donc été mise en place au début des années quatre vingt-dix. A cette époque, on se rappelle que la franchise sortait à peine des scandales qui ont marqué la fin de sa jeunesse. Le législateur (loi Doubin et décret d'application) avait d'ailleurs dû intervenir pour l'aider à moraliser ses pratiques professionnelles. On peut donc en déduire que cette innovation organisationnelle a peut-être contribué à construire le professionnalisme recherché par l'ensemble des parties (franchisés, franchiseurs, pouvoirs publics, organismes professionnels).

Tableau 3. Origine moyenne des managers de réseau

moyenne	7,3 ans
variance	68,4
<i>Nombre d'observations : 51</i>	

En effectuant des regroupements par classes de durée, on observe une importance décroissant avec le temps et dans plus de 55% des réseaux cette innovation organisationnelle a moins de 5 ans (tableau 4).

Tableau 4. Présence des managers de réseau par classes de durée

moins de 5 ans	56,9 %
entre 5 et 10 ans	25,5 %
plus de 10 ans	17,7 %
<i>Nombre d'observations : 51</i>	

Cette idée, selon laquelle la fréquence diminue avec le temps, laisse penser que des réseaux, il y a plus de 10 ans, ont innové sur ce point et ont été progressivement suivi. On assisterait ainsi à un effet de diffusion ou d'imitation. Si tel était le cas, et suivant les idées développées par Friedman (1953) – idées selon lesquelles les formes observées et durables sont efficaces – cette diffusion laisserait penser que le système est efficace.

Une analyse sectorielle montre que cet effet de diffusion a pu s'opérer par secteur : en effet, le calcul de moyennes sectorielles (tableau 5) révèle des différences importantes en terme d'ancienneté des managers de réseau. C'est dans le secteur 4 que cette ancienneté est la plus importante ; puis, par ordre décroissant d'ancienneté, viennent les secteurs 2/3/5, puis les secteurs 6/7, et enfin le secteur 1.

Tableau 5. Origine moyenne par secteur des managers de réseau (par an)

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
moyenne	4,1	10,0	9,2	12,0	9,7	6,2	6,2	1,5
variance	19,0	-	148,0	132,0	39,5	44,6	80,7	0,5
<i>Nombre d'observations</i>	8	1	10	5	6	13	5	2

Le secteur 4 confirme une fois de plus son rôle de pionnier en matière d'innovation organisationnelle mais ce résultat masque toutefois de très fortes disparités (variance à 132).

#### *Une connaissance partagée*

Dans certains cas, la décentralisation des fonctions de contrôle apporte aux franchisés une protection contre l'arbitraire du franchiseur. En effet, leur interlocuteur (managers) leur est tout d'abord dédié et à terme tous deux parviendront à avoir une connaissance partagée des conditions économiques locales. On se souvient que si cette connaissance reste localisée chez les franchisés, elle peut devenir une source importante de tensions avec le franchiseur (cf. chapitre

4). Par ailleurs, ce manager régional transmet également une information importante aux franchisés de sa zone : la connaissance des pratiques et résultats des autres points de ventes que les franchisés n'ont pas le temps de rechercher (Jensen & Meckling [1991]). Or, de cette manière, chacun peut bénéficier plus rapidement des expériences des autres et situer alors ses propres performances. S'instaure ainsi une circulation horizontale de l'information. En outre, le regroupement des informations de tous les managers permet au franchiseur de disposer d'une information plus précise et globale du réseau. Bien évidemment se pose la question de la coopération « loyale » entre franchisés et ces managers<sup>1</sup> comme celle de l'utilisation par le franchiseur de cette information. Nous leur avons justement demandé si les informations relatives aux performances des membres du réseau (franchisés et unités propres) étaient une connaissance commune.

Tableau 6. Les résultats économiques de tous vos franchisés et unités propres sont-ils diffusés dans l'ensemble du réseau ?

	Fréquence	Nombre d'observations
en totalité	28,4%	25
en partie	51,1%	45
jamais	20,5%	18

On constate qu'ils sont seulement 28,4% à diffuser ces informations en totalité dans le réseau, et 51,1% à la diffuser seulement en partie (tableau 6). Mais il reste 20% des franchiseurs qui considèrent que ces informations ne doivent pas être une connaissance partagée. On peut s'attendre sans doute à quelques frictions dans ces réseaux entre franchisés et managers de réseaux si l'on considère que le franchiseur utilise ces informations à des fins opportunistes, par exemple lors de la négociation du renouvellement du contrat<sup>2</sup>. Une autre analyse est envisageable car les franchisés peuvent être tout à fait coopératifs en matière de révélation d'information s'ils ont une garantie sur certaines conditions d'exploitation de ces informations. Ils peuvent par exemple ne pas souhaiter qu'elle soit individualisée et disponible au sein du réseau. Dans ce cas, le résultat du tableau 6 ne révélerait pas une exploitation stratégique de l'information détenue par le franchiseur mais résulterait d'une clause contractuelle.

Si l'on s'interroge maintenant sur la décision d'embauche de ces managers de réseaux, il apparaît clairement que ce sont les franchiseurs qui en ont pris l'initiative, dans 78% des réseaux (tableau 7). Cela nous paraît relativement cohérent avec les bases théoriques de notre propos.

<sup>1</sup> Nous verrons par la suite si l'introduction de ceux-ci a favorisé certaines « querelles de chapelles ».

<sup>2</sup> Bradach [1998] souligne que, dans certains réseaux de restauration rapide aux USA, les franchiseurs ont explicitement accepté de ne pas utiliser ce type d'information lors du renouvellement du contrat ; en échange, les franchisés ont accepté de coopérer avec les managers.

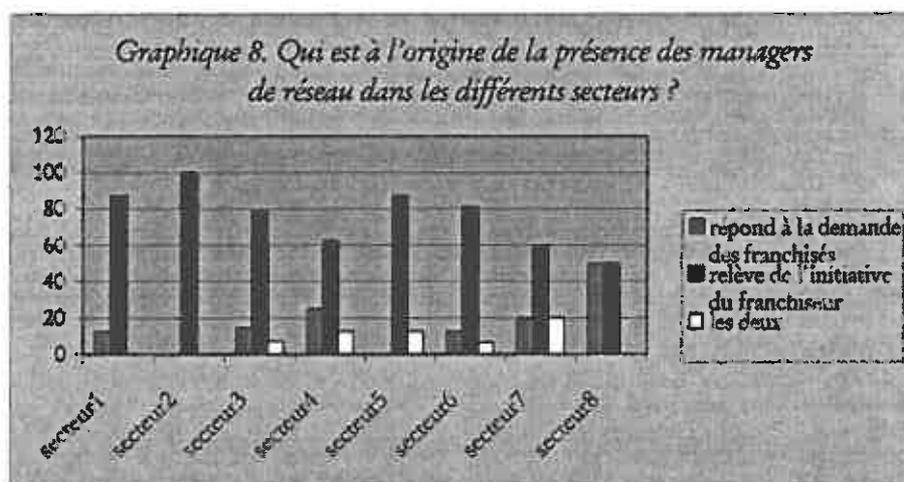
*Tableau 7. Qui est à l'origine de la présence des managers de réseaux ?*

Décision prise à la demande des franchisés	14,3 %
Initiative du franchiseur	77,8 %
Décision conjointe	7,9 %
<i>Nombre d'observations : 63</i>	

Ce résultat se retrouve dans chaque secteur, même si le rôle du franchiseur comme seul initiateur est moindre dans le cas des secteurs 4 et 7. Quoiqu'il en soit, l'embauche de managers de réseaux correspond très majoritairement à une décision unilatérale.

*Tableau 8. Qui est à l'origine de la présence des managers de réseau dans les différents secteurs ?*

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
répond à la demande des franchisés	12,5%	0	14,3%	25,0%	0	12,5%	20,0%	50,0%
relève de l'initiative du franchiseur	87,5%	100%	78,6%	62,5%	87,5%	81,3%	60,0%	50,0%
les deux	0	0	7,1%	12,5%	12,5%	6,3%	20,0%	0
<i>Nombre d'observations</i>	8	1	14	8	8	16	5	2



Il reste à identifier en pratique le rôle de ces managers de réseau afin de s'assurer de notre proposition initiale.

*Le rôle des managers de réseau*

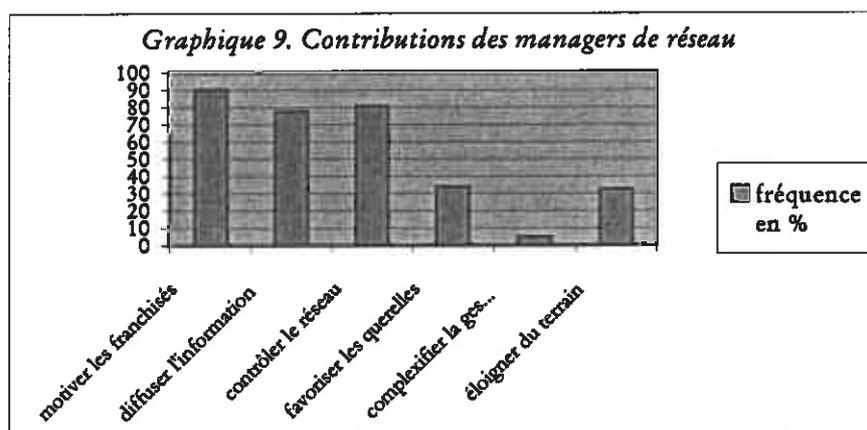
Nous avons donc demandé aux franchiseurs si ces managers contribuent à motiver les franchisés, à diffuser l'information dans le réseau, à contrôler le réseau, mais aussi si leur présence n'induisait pas des effets négatifs : favoriser des « querelles de chapelles », complexifier la gestion du réseau, éloigner le franchiseur du terrain. Dans tous les cas, les franchiseurs interrogés avaient la possibilité d'identifier d'autres contributions (positives ou négatives) des managers.

Si l'on examine ces possibilités de façon générale (tableau 9, graphique 9), on doit évidemment constater que ce sont les effets positifs qui sont très largement mis en avant (la

motivation des franchisés, la diffusion de l'information dans le réseau, le contrôle du réseau). Nous avons certainement ici les trois principales raisons d'être de ces managers.

Tableau 9. Contributions des managers de réseau

	Fréquence	Nombre d'observations
Motiver les franchisés	90,3%	62
Diffuser l'information dans le réseau	77,4%	62
Contrôler le réseau	77,4%	62
Favoriser des querelles de chapelles	33,9%	42
Eloigner le franchiseur du terrain	32,6%	43
Complexifier la gestion du réseau	4,8%	42



La pratique confirme ainsi notre proposition analytique : les franchiseurs considèrent majoritairement que les managers de réseau ont été mis en place pour contrôler les franchisés. Cependant, ce n'est pas la raison qui a le plus d'importance à leur yeux. En effet, ils considèrent à plus de 90% que la fonction première de ces managers consiste à motiver les franchisés. Ce résultat est quelque peu étonnant au regard des résultats énoncés dans le chapitre 4. Rappelons que les franchisés accordaient un poids non négligeable à l'auto-incitation des franchisés. En d'autres termes, ces derniers n'avaient pas à être incités pour faire ce qu'ils avaient à faire. Il semble au contraire ici que l'entretien de cette motivation soit nécessaire et que les franchiseurs estiment que cela doit se faire selon des dispositifs de proximité.

Concernant les aspects plus négatifs, un tiers des franchisés reconnaissent que l'introduction de ce niveau intermédiaire entre eux et les franchisés les éloigne des réalités du terrain et favorise aussi des « querelles de chapelles ». Ces deux dimensions sont effectivement des conséquences de la décentralisation de certaines fonctions de contrôle. Néanmoins, si les résultats confirment que les gains sont supérieurs aux coûts associés à cette décentralisation, il convient d'être attentif aux « querelles de chapelle ». Elle peuvent effectivement mettre à mal la

cohérence du réseau. Les coalitions entre les trois niveaux du réseau peuvent devenir instables au cours du temps et conduire à trois jeux différents :

- franchiseur/managers contre franchisés (jeu 1)
- managers/franchisés contre franchiseur (jeu 2)
- enfin, manager/franchisés de la zone A contre manager/franchisés de la zone B avec comme arbitre le franchiseur (jeu 3).

Le premier jeu serait *a priori* conforme aux relations formelles qui lient les parties : le manager est l'employé du franchiseur mais il n'est nullement l'arbitre du jeu. Au niveau local, il représente les intérêts du franchiseur. Or, fort heureusement pour les agents économiques, ce jeu reste formel et en pratique les managers ne sont pas seulement de stricts « émissaires » du franchiseur. Ils contribuent aussi à satisfaire les demandes des franchisés.

Le deuxième jeu nous place dans la situation opposée. La proximité entre franchisés et managers conduit à développer leur intérêts communs et plus généralement à échanger des tolérances réciproques qui se ramènent en fait à faire de la rétention d'information au désavantage du franchiseur. Ainsi, du point de vue de celui-ci, l'embauche de ces managers deviendrait vite inefficace.

Enfin, le dernier jeu représente une situation plus menaçante que les précédentes car une culture clanique au sein du réseau se serait développée. Des luttes internes entre sous-groupes du réseau placeraient le franchiseur en situation délicate et coûteuse. On exigerait très souvent de lui qu'il arbitre des querelles liées à la rétention d'informations de chaque clan qui refuserait alors de partager cette ressource avec des membres du réseau extérieurs à leur clan. Nous avons supposé ici que les frontières des clans s'étaient construites sur une base spatiale mais d'autres critères sont envisageables (les plus anciens dans le réseau contre les plus jeunes, les plus gros chiffres d'affaires contre les plus petits...). Dans ce jeu, le franchiseur se transforme en « directeur d'établissement », sollicité par « ses subordonnés » pour trancher des conflits internes (Williamson [1991]). Il perd de ce fait son rôle d'animateur et de leader du réseau mais surtout il n'est plus en mesure de se consacrer à sa tâche essentielle : entretenir et faire évoluer le concept du réseau.

Aucun de ces trois scénarios n'a vraiment été mentionné par les franchiseurs interrogés, mais un tiers d'entre eux considère que cette décentralisation des fonctions de contrôle explique des querelles de chapelles. Cette position semble donner du réalisme à nos trois jeux.

A quelques exceptions près, les résultats globaux se retrouvent dans les différents secteurs. Le rôle des managers de réseau en terme de diffusion de l'information semble partagé dans le secteur 6 (53% de réponses positives, contre entre 80% et 88% dans les autres secteurs). Ce rôle est associé à une certaine complexification de la gestion du réseau dans le secteur 4 (40% de réponses positives). Enfin, l'éloignement du terrain est davantage mis en avant dans le secteur 6 (45,5 % de réponses positives) et dans le secteur 5 (40%) que dans les autres secteurs.

Enfin, 33,9% des franchisés (sur la base de 62 observations) ont également répondu que les managers de réseau contribuaient à « d'autres choses ». Ce nombre étant particulièrement important dans les secteurs 1, 6 et 7, nous avons souhaité analyser précisément les réponses données. Ces réponses concernent trois rôles joués par les managers de réseau :

- le « développement du réseau » (c'est à dire le développement, l'animation, l'évolution de la structure du réseau) ;
- la remontée de l'information des franchisés au franchiseur ;
- enfin, « l'harmonie des relations » au sein du réseau, cette modalité incluant l'aide aux franchisés (la transmission de savoir faire et les aides ponctuelles).

Les résultats précis de cette exploitation sont donnés dans le tableau 10. Il apparaît alors, d'un point de vue global, que deux contributions des managers de réseau méritent une attention particulière : le développement du réseau, et l'harmonie au sein du réseau.

Le développement du réseau	17 réponses.
La remontée de l'information	4 réponses
L'harmonie des relations	17 réponses
<i>Nombre d'observations : 30<sup>11</sup></i>	

De nouveau, certaines de nos intuitions trouvent une réalité pratique. En effet, outre leur fonction de contrôle, les franchiseurs admettent que les managers contribuent à forger une identité commune. Du fait de leur proximité avec les franchisés, ils favorisent le rapprochement des points de vue et les relations deviennent plus harmonieuses. Mais leur action doit aussi être traduite en terme d'efficacité car leur proximité avec les problèmes locaux leur permet aussi de prendre des décisions plus rapides. Même si des frictions peuvent se produire, elles seront plus vite discutées et atténuées compte tenu du contexte coopératif favorisé par le dispositif formel existant. Peut-être que l'ensemble de ces positions répondent au sentiment précédent des franchiseurs. Un tiers d'entre eux estimaient que les managers les éloignaient du terrain et

<sup>11</sup> Le nombre d'observations est inférieur au nombre de réponses car certains franchiseurs ont proposé plusieurs « autres contributions » des managers de réseau.

expliqueraient certaines querelles. Or, les trois autres réponses qu'ils suggèrent vont désormais toutes vers la même direction : éviter un climat de tensions induit par des rétentions d'information entre clans.

Une analyse sectorielle doit être ici considérée avec précaution, compte tenu du faible nombre d'observations (tableau 11). De plus, la mise en évidence de certains effets doit prendre en compte la proportion de franchiseurs ayant choisi de répondre à cette question (afin de savoir si certains secteurs se sont manifestés plus que d'autres). En terme de taux de réponse, les secteurs 5 et 6 se distinguent, et mettent clairement en avant le rôle joué par les managers de réseau en terme d'harmonie des relations. Cela ne signifie pas forcément que les tensions y sont plus fréquentes qu'ailleurs : ce choix peut être de nature « préventive ». Cependant ces deux secteurs ont reconnu précédemment un éloignement du terrain du franchiseur dans une structure de réseaux à trois niveaux. On comprend alors qu'ils mettent davantage l'accent sur l'harmonie des relations.

Tableau 11. Autres contributions des managers de réseau, par secteur

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
Développement du réseau	2	0	5	2	2	4	1	1
Remontée de l'information	0	0	1	0	1	2	0	0
Harmonie des relations	2	1	1	1	4	7	0	1
<i>Nombre d'observations</i>	4	1	7	3	7	13	1	2
<i>Taux de réponse</i>	50,0%	100%	30,4%	33,3%	58,3%	56,5%	10,0%	100%

## SECTION 2. D'AUTRES MODALITES DE CONTROLE DES FRANCHISES

Au-delà de l'importance des procédures de contrôle identifiées à l'existence de managers de réseaux, nous avons demandé aux franchiseurs comment ils contrôlaient par d'ailleurs l'activité des franchisés. Il existe bien sûr des modalités qui ne sont pas nécessairement médiatisées par une relation de personne mais plutôt par des support techniques : la standardisation des outils de gestion, un suivi des ventes, un suivi des stocks, une forte culture interne, des inspections régulières ou enfin des systèmes informatiques connectés. Les franchiseurs pouvaient là encore proposer d'autres procédures de contrôle.

Il apparaît qu'en terme d'importance, trois types de procédures de contrôle peuvent être mis en évidence (les résultats exhaustifs sont présentés dans le tableau 12 et sur le graphique 12).

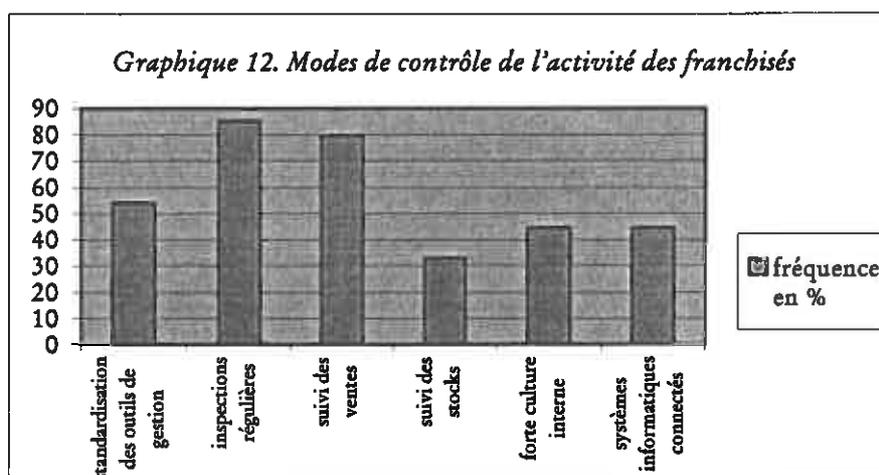
- Premièrement, les deux modes de contrôle les plus fréquemment utilisés (par plus de 80% des réseaux) sont les inspections régulières<sup>1</sup> et le suivi des ventes. Une analyse quantitative de ce premier mode de contrôle montre qu'il existe en moyenne 4,3 inspections par an. Toutefois, la variance (17,57) indique que la population des réseaux ne peut être considérée sur ce point comme parfaitement homogène.
- Deuxièmement, trois modes de contrôle sont utilisés par environ la moitié des réseaux : la standardisation des outils de gestion, une forte culture interne et les systèmes informatiques connectés. Le premier de ces outils contribue à homogénéiser l'information qui circulera dans le réseau. Le second permet d'homogénéiser ou tout du moins de rapprocher les préférences des membres du réseau. Enfin, le troisième a un caractère d'automatisme. Le contrôle n'est alors plus médiatisé par une relation mais par un lien technique.
- Enfin, troisièmement, le suivi des stocks n'est utilisé que par un tiers des réseaux.

Deux remarques peuvent être ici soulignées : d'une part, ces modes de contrôle dépendent *a priori* des caractéristiques sectorielles (ainsi, un suivi des stocks n'est pas envisageable dans le cadre de certaines activités de services) ; d'autre part, nous nous sommes assurés qu'aucun autre mode de contrôle n'a ici été oublié.

*Tableau 12. Modes de contrôle de l'activité des franchisés*

standardisation des outils de gestion	54,0%
inspections régulières	85,2%
suivi des ventes	79,6%
suivi des stocks	33,0%
forte culture interne	44,5%
systèmes informatiques connectés	44,5%

*Nombre d'observations : 88*



<sup>1</sup> Certaines franchises de restauration rapide effectuent des visites anonymes (« le visiteur mystérieux »). Cette pratique a parfois donné lieu à des accords explicites entre les parties sur l'exploitation des résultats (Bradach [1998]).

L'analyse sectorielle met d'une part à nouveau l'accent sur la singularité du secteur 4 : celui-ci est le plus homogène (la plus faible variance). D'autre part, cette analyse permet de mettre en évidence plusieurs résultats.

Tableau 14. Inspections régulières dans les réseaux (par an)

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
Moyenne	5,3	3,5	5,2	2,9	3,9	3,7	4,0	5,5
Variance	17,6	-	8,6	3,8	11,2	15,1	21,5	40,5
Nombre d'observations	7	1	12	7	6	13	5	2

- *Le suivi des ventes.* L'analyse par secteur montre que ce type de contrôle caractérise l'ensemble des secteurs, sa dominance étant toutefois moins marquée dans le secteur 6.
- *Le suivi des stocks.* Ce mode de contrôle n'est pas pratiqué dans les secteurs 2, 4 et 8 ; il n'a qu'une importance faible dans les secteurs 6 et 7 en raison de leurs caractéristiques techniques. Les secteurs 1 et 6 ne pratiquent majoritairement pas ce mode de contrôle, mais les résultats sont assez équilibrés. Seul le secteur 3 pratique majoritairement ce mode de contrôle.
- *La culture interne.* Quatre secteurs ne pratiquent majoritairement pas ce mode de contrôle (secteurs 1, 2, 5 et 7 ; les résultats du secteur 2 ne sont basés que sur une observation). Les secteurs 3 et 8 semblent équilibrés (ce dernier n'étant représenté que par deux réseaux). Enfin, deux secteurs pratiquent majoritairement ce mode de contrôle, sans toutefois qu'une domination nette ne se dessine (secteurs 4 et 6 qui signalent à nouveau leur particularités).
- *Les systèmes informatiques connectés.* L'analyse sectorielle fait apparaître sur cette question des disparités nettes. Cette expression technique du contrôle n'est très majoritairement pas pratiquée dans les secteurs 4 et 8<sup>1</sup> et elle domine légèrement dans le secteur 1. Les secteurs 3, 5, 6 et 7 la pratiquent majoritairement (cette domination étant peu nette dans le secteur 6)<sup>2</sup>.

### SECTION 3. LA CIRCULATION DE L'INFORMATION DANS LE RESEAU

Il est apparu à plusieurs reprises que les modalités pratiques du contrôle impliquaient aussi la structure d'information du réseaux. Il nous a donc semblé pertinent d'approfondir cette dimension du fonctionnement des réseaux.

<sup>1</sup>Les résultats de ce dernier devant une nouvelle fois être relativisés.

<sup>2</sup>Le secteur 2 la pratique de manière absolue, mais le résultat n'est basé sur qu'une observation.

*Les supports de transmission de l'information*

Nous avons souhaité connaître, de façon précise, la manière dont l'information était transmise à l'intérieur des réseaux. Nous avons donc demandé aux franchiseurs si cette information circulait par les biais suivants : un journal interne, un manuel opérationnel, un système informatique connecté, des notes et circulaires, téléphone/fax/minitel, ou d'autres supports à préciser.

Les résultats globaux sont présentés dans le tableau 15.

Notes/circulaires	84,4%
Téléphone/fax/minitel	88,9 %
Journal interne	46,7 %
Manuel opérationnel	46,7 %
Système informatique connecté	37,8%
Autre	20,0 %

*Nombre d'observations : 90*

On constate donc que deux supports sont constamment utilisés dans les réseaux : les notes/circulaires, et le triplet téléphone/fax/minitel. La préférence pour ces supports de communication est peu surprenante car ceux-ci associent plusieurs avantages : rapidité et quasi certitude d'atteindre l'émetteur. En revanche, le journal interne, le manuel opérationnel et le système informatique connecté ne constituent un support privilégié que dans moins de la moitié des réseaux. On peut légitimement penser que ces résultats s'expliquent par des différences de nature concernant l'information à transmettre. Toutefois, le résultat concernant le dernier support – le système d'information connecté – nous a surpris. On s'attendait en effet à une utilisation plus intensive car du point de vue transactionnel il procure d'importantes réductions de coût<sup>1</sup>. Par ailleurs, ce même support est davantage considéré par les franchiseurs comme un outil de contrôle que comme un support de transmission de l'information. Or, il existe une cohérence entre ces deux fonctions : le contrôle ne peut s'exercer que si l'on a accès aux informations locales. Les franchiseurs n'établissent peut-être pas clairement un tel lien. Enfin, aucun autre support significatif n'apparaît.

Une analyse sectorielle peut être menée concernant chacun de ces supports.

Premièrement, le journal interne est utilisé dans environ la moitié des réseaux constituant chacun des secteurs ; les résultats sectoriels sont donc conformes à la tendance globale (tableau 9).

<sup>1</sup>Cette évolution vers ces nouvelles technologies permet de réduire les délais de transmission. Le courrier électronique par exemple conduit à une révision des pratiques de travail. Contrairement au téléphone, il permet d'envisager le traitement différé des sollicitations non urgentes. Pour un commerçant dont la présence dans le magasin est essentielle, cette nouvelle solution est avantageuse.

Tableau 16. L'utilisation privilégiée du journal interne par secteur

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
nb. de réseaux et fréq.	50,0%	100%	34,8%	60,0%	50,0%	52,2%	50,0%	0%
Nombre d'observations	8	1	23	10	12	23	10	2

Deuxièmement, l'étude sectorielle de l'utilisation privilégiée du manuel opérationnel offre globalement les mêmes résultats, conformes à la moyenne générale (tableau 17). On peut cependant remarquer que quelques spécificités sectorielles apparaissent : l'information circule moins par manuel opérationnel dans les secteurs 3, 4 et 7 que dans les autres secteurs.

Tableau 17. L'utilisation privilégiée du manuel opérationnel par secteur

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
nb de réseaux et fréq.	50,0%	0%	34,8%	30,0%	58,3%	60,9%	40,0%	50,0%
Nombre d'observations	8	1	23	10	12	23	10	2

Troisièmement, l'utilisation du système informatique connecté fait ici apparaître des particularités marquées, sans doute largement dues aux caractères propres des secteurs. Ce support de l'information n'a qu'une faible importance dans les secteurs 1, 3, 4. Inversement, il joue un rôle important, voire très important, dans le secteur 7 (tableau 18).

Tableau 18. L'utilisation privilégiée du système informatique connecté par secteur

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
nb de réseaux et fréq.	12,5%	100%	30,4%	30,0%	41,7%	47,8%	60,0%	0%
Nombre d'observations	8	1	23	10	12	23	10	2

Quatrièmement, les notes et circulaires, support traditionnel de l'information, sont extrêmement utilisées dans la totalité des secteurs (tableau 19).

Tableau 19. L'utilisation privilégiée des notes et circulaires par secteur

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
nb de réseaux et fréq.	87,5%	100%	78,3%	90,0%	83,3%	91,3%	80,0%	100%
Nombre d'observations	8	1	23	10	12	23	10	2

Enfin, cinquièmement, l'autre support traditionnel de l'information (téléphone/fax/minitel), est plébiscité dans tous les secteurs (tableau 20).

Tableau 20. L'utilisation privilégiée du téléphone/fax/minitel par secteur

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
nb de réseaux et fréquence.	100%	100%	82,6%	80,0%	91,7%	87,0%	100%	100%
Nombre d'observations	8	1	23	10	12	23	10	2

#### Le nombre d'animations du réseau.

Nous avons tenté de cerner l'importance que revêtent les animations de réseau en tant que dispositif formel pour à la fois pratiquer une certaine forme de contrôle et permettre la

transmission de l'information. A travers ces manifestations, le franchiseur instaure un dispositif de socialisation pour les membres du réseau qui conduit à un processus d'internalisation par les franchisés d'une certaine forme de contrôle qui se substitue au contrôle direct (managers de réseau). On peut donc ici parler d'un auto-contrôle qui s'exercerait de manière collective et diffuse (*peer monitoring*) répondant à l'auto-incitation constatée précédemment. Les franchisés, incités par l'appropriation du profit de leur affaire, s'auto-contrôleraient et, de plus ce processus s'effectuerait de manière collective lors de ces réunions. Cela s'inscrirait aussi dans un processus d'utilisation de la culture interne afin d'agir sur les préférences des agents.

Nous avons distingué les deux types majeurs d'animations : les animations régionales et les animations nationales. Tout d'abord, il y a en moyenne 2,8 animations régionales par réseau et par an (tableau 21).

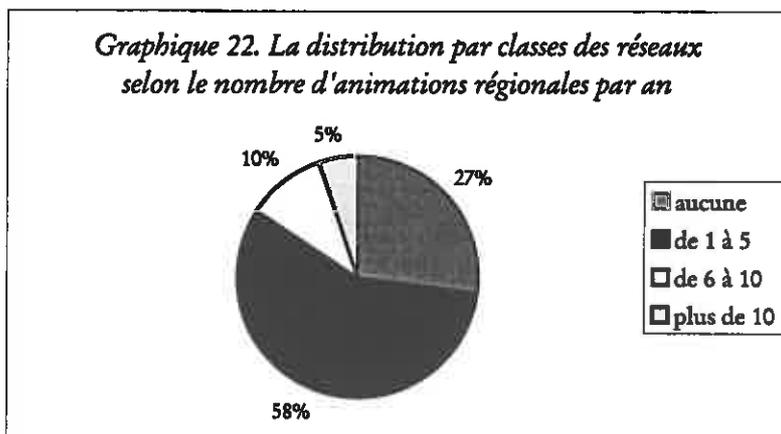
<i>Tableau 21. Nombre moyen d'animations régionales par an</i>	
moyenne	2,8
variance	10,1
<i>Nombre d'observations : 77</i>	

Ce premier résultat peut être affiné en procédant à un regroupement des observations par classes. Nous avons ici retenu quatre classes : « aucune animation », « de 1 à 5 animations par an », « de 6 à 10 animations par an », et enfin « plus de 10 animations par an ». Les résultats sont présentés dans le tableau 22 , et visualisés sur le graphique 22.

Trois principales conclusions peuvent être formulées :

- la population est ici assez homogène (ce qu'indique d'ailleurs la variance précédemment calculée) ;
- la grande majorité des réseaux effectuent entre 1 à 5 animations régionales par an ;
- enfin, près de 30% des réseaux n'effectuent aucune animation.

<i>Tableau 22. La distribution par classes des réseaux selon le nombre d'animations régionales effectuées chaque année</i>	
Aucune	27,3 %
De 1 à 5	57,1 %
De 6 à 10	10,4 %
Plus de 10	5,2 %
<i>Nombre d'observations : 77</i>	



Par secteur, nous avons constaté la même tendance (tableau 23). Les moyennes sectorielles sont assez proches de la moyenne générale. Toutefois, cette moyenne est plus basse dans le cas des secteurs 3 et 7, et plus élevée dans le cas du secteur 6. L'examen des variances montre également que sur ce point, le secteur 4 est fortement hétérogène.

*Tableau 23. Moyennes sectorielles (par an) des animations régionales*

	moyenne	variance	nombre d'observations
Secteur 1	1,9	3,7	7
Secteur 2	12,0	-	1
Secteur 3	1,8	4,2	21
Secteur 4	3,4	24,0	8
Secteur 5	3,0	5,4	11
Secteur 6	3,7	10,8	20
Secteur 7	1,9	6,1	7
Secteur 8	5,5	40,5	2

Menons maintenant une analyse similaire concernant les animations nationales. Il y a en moyenne 2,6 animations nationales par an, soit un résultat similaire au nombre moyen d'animations régionales (tableau 24).

*Tableau 24. Nombre moyen d'animations nationales par an*

moyenne	2,6
variance	9,5
<i>Nombre d'observations : 77</i>	

Là encore, en opérant des regroupements par classes (les mêmes que précédemment), on constate que c'est la fréquence de la classe « de 1 à 5 animations par an » qui est très largement dominante (tableau 25).

Tableau 25. La distribution par classes des réseaux selon le nombre d'animations nationales effectuées chaque année

Aucune	10,4 %
De 1 à 5	80,5 %
De 6 à 10	3,9 %
Plus de 10	5,2 %
Nombre d'observations : 77	

Les mêmes résultats (l'importance de la classe « de 1 à 5 animations nationales par an ») se retrouvent au niveau sectoriel, sauf dans le secteur 1 (tableau 26). Ainsi, le secteur 1 se caractérise par un nombre moyen d'animations nationales (5,5 par an) deux fois plus important que la moyenne générale (cependant, comme l'indique la variance élevée, ce secteur est sur ce point hétérogène). Le secteur 3, quant à lui, a un nombre plus faible d'animations nationales (en moyenne 1,7 par an).

Tableau 26. Moyennes sectorielles (par an) des animations nationales

	moyenne	variance	nombre d'observations
Secteur 1	5,5	31,7	8
Secteur 2	0,0	-	1
Secteur 3	1,7	1,1	21
Secteur 4	2,3	3,6	8
Secteur 5	2,4	20,3	10
Secteur 6	2,6	8,7	20
Secteur 7	2,9	1,1	7
Secteur 8	1,0	-	1

Le tableau 27 de synthétiser ces résultats et deux conclusions peuvent en être tirées.

Premièrement, une comparaison des moyennes montre qu'il existe un vrai clivage entre les secteurs 1, 3 et 7 qui privilégient les animations au niveau national et les secteurs 4, 5 et 6, qui au contraire privilégient les animations régionales.

Deuxièmement, il ne semble pas exister de relation entre la fréquence des animations régionales et la fréquence des animations nationales. Les coefficients de corrélation que nous avons calculés (tableau 27) montrent qu'au niveau global, il y a une totale indépendance entre la fréquence des deux types d'animation, et qu'au niveau sectoriel, seul un secteur (le secteur 7) montre une relation inverse plutôt significative entre le nombre d'animations nationales et le nombre d'animations régionales. Dans les autres secteurs, on retrouve l'idée d'indépendance.

Tableau 27. Coefficients de corrélation entre animations régionales et animations nationales

	Moyenne régionale	Moyenne nationale	Coefficient de corrélation	Nombre d'observations
Secteur 1	1,9	5,5	-0,10	7
Secteur 2	12,0	-	-	1
Secteur 3	1,8	1,7	0,15	20
Secteur 4	3,4	2,3	-0,06	8
Secteur 5	3,0	2,4	-0,46	11
Secteur 6	3,7	2,6	0,39	20
Secteur 7	1,9	2,6	-0,70	7
Secteur 8	5,5	2,9	-	2
Tous secteurs	2,8	2,6	-0,03	75

**En résumé :**

*Le contrôle se fait globalement et majoritairement :*

- \* par des managers, tâche que le franchiseur leur délègue,*
- \* par des inspections régulières,*
- \* par un suivi des ventes.*

*Ces trois modalités de contrôle ne sont pas par nature très différentes de celles qui s'exercent dans les succursales. Dans l'état actuel de nos connaissances, on ne peut pas reconnaître que les réseaux innovent dans le domaine.*

*En revanche, comme le suggèrent plusieurs travaux, l'intensité du contrôle dans les points de ventes franchisés est moindre (Lafontaine [1991], Braclach [1998]). Ce constat n'a pas pu être apprécié de manière directe mais plutôt en tenant compte de résultats obtenus par ailleurs, en terme de tolérance à l'égard des expériences locales et des initiatives laissées à la discrétion des franchisés.*

*Enfin, seule l'interprétation que nous proposons des journées d'animations comme dispositifs collectifs d'auto-contrôle peut marquer une singularité de la forme hybride. Toutefois, on peut aussi reconnaître que cela existe aussi au sein des firmes même si les procédures d'auto-contrôle entre salariés de même rang hiérarchique ne sont jamais explicitement mises en avant. En revanche dans les réseaux de franchise de telles procédures sont recherchées. Le Règlement européen autorise qu'une clause figure dans le contrat exigeant que le franchisé signale au franchiseur toute déviance d'un membre du réseau. Dans ce cas, le franchiseur attend des franchisés qu'ils contribuent à leur niveau local au contrôle et au maintien de l'uniformité du réseau.*

*Cette pratique de l'auto-contrôle doit toutefois être manipulée avec beaucoup de sagesse de la part du franchiseur. En effet, le climat de méfiance qui pourrait s'instaurer en cas de débordement ou de « zèle » de la part de certains franchisés qui pourraient aussi l'utiliser à des fins détournées (« petites vengeance personnelles ») deviendrait une source de conflits internes et entraverait l'harmonie au sein du réseau. Or, ce dernier objectif est également affiché par les franchiseurs.*

*Par ailleurs, la question des différents modes de contrôle peut être affinée par une analyse sectorielle dont une présentation synthétique est donnée dans le tableau 28.*

Tableau 28. Modes de contrôle de l'activité des franchisés (par secteur)

	Secteur 1	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7
Standard. des outils de gestion	+	=	=	++	=	--
Inspections régulières	++	++	++	++	+	++
Suivi des ventes	++	++	++	++	++	+
Suivi des stocks	=	++	--	--	--	--
Forte culture interne	-	=	=	-	++	=
Systèmes informatiques connectés	=	++	--	++	=	++

Là encore, il existe des tendances générales qui effacent les disparités sectorielles. Toutefois, le secteur 6 semble se démarquer notamment au regard des tendances générales (inspections régulières et suivi des ventes) Par ailleurs, sur de nombreuses pratiques, une hétérogénéité sectorielle s'affiche avec force :

- \* On peut peut-être noter en matière de systèmes informatiques connectés des proximités sectorielles. Pour au moins trois secteurs, on trouve un résultat (= +) mais tout de même aucune règle comportementale ne peut être établie.
- \* Concernant le suivi des stocks on retrouve bien le clivage entre biens et services qui impose la technologie.
- \* Enfin, l'exercice du contrôle par la standardisation des outils de gestion est très inégale dans les secteurs : l'hôtellerie-restauration est le secteur qui le pratique le moins. Compte tenu des spécificités déjà identifiées pour ces activités, on peut penser que le regroupement de ces deux activités produit des résultats « artificiels ».

---

## CHAPITRE 6.

### LE CONTENTIEUX DE LA FRANCHISE :

### UNE ANALYSE JURIDIQUE

---

Ce dernier chapitre est consacré à la dernière dimension de la franchise : la nature des conflits. Une lecture strictement économique de ces conflits ne représenterait à nos yeux qu'une analyse partielle du problème. En effet, la sphère juridique nous fournit une connaissance publique sur la question. Et il peut être alors particulièrement intéressant de comprendre la manière dont le juriste aborde les conflits au sein de la franchise et, plus précisément, la dimension économique de ces conflits. L'enjeu est important : comme nous le verrons, c'est la question de la reconnaissance juridique de certaines spécificités de la franchise qui est ici abordée, c'est à dire la manière dont le droit peut ou doit percevoir la relation de franchise dans son intégralité. C'est à une telle rencontre entre l'économiste et le juriste que ce dernier chapitre invite le lecteur.

Le contentieux de la franchise, pour important qu'il soit, n'est guère plus abondant que celui qui naît de la conclusion d'autres types de contrats dont l'exécution s'échelonne dans le temps. Son étude est cependant intéressante, pour deux raisons : premièrement, elle révèle les imperfections concrètes passées et présentes de ce mode d'organisation du commerce ; deuxièmement, elle permet de connaître les exigences jurisprudentielles relatives à la validité et aux conditions d'exécution du contrat et donc de prévenir d'éventuels conflits par une rédaction adaptée des documents contractuels.

L'analyse de la jurisprudence des tribunaux français et communautaires révèle une très grande variété de conflits. Elle fait apparaître également une évolution du contentieux. Les conflits ont changé de nature au fur et à mesure du développement des réseaux et de la clarification des exigences légales et jurisprudentielles. Nous commencerons par présenter empiriquement certaines caractéristiques des conflits ou désaccords mentionnés par les franchiseurs (section 1). Ensuite, nous analyserons de manière juridique les principaux conflits à partir du recueil de la jurisprudence au cours des 20 dernières années (section 2), puis

compléterons ce travail par une analyse de leur évolution, qui permet d'avoir une vue d'ensemble du contentieux suscité par le contrat de franchise (section 3).

### SECTION 1. LES CONFLITS DANS LES RESEAUX DE FRANCHISE : UNE MISE EN EVIDENCE EMPIRIQUE

Commençons par aborder à la source la question des conflits au sein des réseaux : il s'agit ainsi d'identifier, en amont de conflits révélés, les désaccords entre parties qui sont susceptibles d'exister. Bien sûr, comme nous le précisons ci-dessous, tout désaccord ne se transforme pas en conflit, ou ne conduit a fortiori pas à un recours au tribunal. Mais ces désaccords permettent dans un premier temps d'identifier l'ensemble des difficultés susceptibles d'affecter la relation de franchise.

#### *L'existence de désaccords au sein des réseaux et leurs origines*

Nous avons donc demandé aux franchiseurs s'il existait dans leur réseau des désaccords. Tel est le cas dans 67% des cas (tableau 1). On peut donc reconnaître que le désaccord fait partie de la relation de franchise.

<i>Tableau 1. Existe-t-il des désaccords dans votre réseau ?</i>	
oui	67 %
non	33 %
<i>Nombre d'observations : 85</i>	

Il s'agit maintenant, pour les réseaux connaissant des désaccords, d'identifier précisément les parties impliquées dans les désaccords :

- désaccords entre franchisés (liens horizontaux) ;
- désaccords entre le franchiseur et les franchisés (liens verticaux) ;
- désaccords entre franchisés comme entre ces derniers et le franchiseur (liens horizontaux et verticaux le réseau).

Comme le montre le tableau 2, on peut remarquer que :

- premièrement, les désaccords excluant le franchiseur sont peu importants (13,5%). Les désaccords touchent donc principalement la structure verticale de la relation de franchise (la relation entre franchiseur et franchisés à 42,3%) ;

- deuxièmement, les désaccords « globaux » (c'est-à-dire impliquant la relation horizontale et verticale) sont également importants (44,2% des cas), et sont certainement le signe de déséquilibres touchant l'ensemble du réseau.

Désaccords entre franchisés	13,5 %
Désaccords entre franchiseur et franchisés	42,3 %
Désaccords entre franchisés et entre franchiseur et franchisés	44,2 %
<i>Nombre d'observations : 52</i>	

Un résultat complémentaire, révélateur de l'ampleur (et des conséquences éventuelles) de ces désaccords, peut ici être mis en évidence. En effet, comme le montre le tableau 3, ces désaccords ont, dans environ 20% des réseaux, conduit à une remise en cause de l'autorité du franchiseur.

oui	19,3 %
non	80,6 %
<i>nombre d'observations : 88</i>	

Afin de préciser les points précédents, une analyse de l'origine des désaccords est utile. Ces origines peuvent être relatives aux relations entre franchisés (par exemple une concurrence entre eux), aux relations entre franchisés et franchiseur (par exemple le paiement de redevances), comme à la structure même du réseau et qui affecteraient l'ensemble du climat dans le réseau (par exemple de nouveaux objectifs du franchiseur, provoquant des désaccords entre celui-ci et les franchisés comme entre les franchisés qui pourraient être partagés).

Le tableau 4 permet de préciser les résultats précédents. En particulier, il montre (ce qui est en conformité avec les résultats précédents) que deux origines des désaccords sont essentielles : les nouveaux objectifs du franchiseur, et de nouvelles attentes des franchisés. Il s'agit incontestablement de désaccords pouvant se généraliser à l'ensemble du réseau. On peut également remarquer le poids des querelles entre franchisés (concurrence et querelles de territoire, soit au total 38,2%) et de la diversité des unités du réseau. On peut aller plus loin : on perçoit ici la menace liée à ces origines, qui peuvent, en cas de non résolution rapide, peuvent compromettre l'unité même du réseau, c'est-à-dire le fonctionnement de la relation de franchise. Il faut noter que des tensions induites par le paiement de redevances arrivent en dernière position alors qu'elles étaient importantes il y a quelques années.

Une concurrence entre franchisés	15,2%
Nouveaux objectifs du franchiseur	52,0%
Diversité des unités du réseau	36,5%
Paielements de redevances	19,2%
Choix publicitaires	25,0%
Choix autoritaires du franchiseur	13,5%
Querelles de territoire de vente entre franchisés	23,0%
Nouvelles attentes des franchisés	46,1%
Autre origine	17,3%
<i>Nombre d'observations : 85</i>	

### *L'évolution de ces désaccords*

On peut également tenter de savoir si le nombre de ces désaccords a tendance à augmenter, diminuer ou rester inchangé. Le tableau 5 montre que dans ce domaine, la situation est majoritairement stable.

Augmenter	13,4 %
Rester inchangé	57,5 %
Se réduire	28,8 %
<i>Nombre d'observations : 52</i>	

On constate que du point de vue des franchiseurs il n'y a pas d'augmentation des conflits dans le réseau et que dans presque 30 % des cas ils ont tendance à diminuer. La section 2 confirmera cette évolution indiquant un processus d'apprentissage dans les franchises.

L'ensemble des résultats précédents illustre bien l'équilibre subtil et parfois conflictuel qui caractérise la relation de franchise. Bien sûr, on doit une nouvelle fois rappeler que tout désaccord ne se transforme pas forcément en conflit explicite devant les tribunaux.

Toutefois, compte tenu des résultats que nous avons précédemment mis en avant en matière de résolution des conflits (chapitre 1), on comprend que cette question mérite de plus amples développements. En particulier, il peut être maintenant intéressant de dresser une typologie des conflits en matière de franchise.

## SECTION 2. TYPOLOGIE DES CONFLITS EN MATIERE DE FRANCHISE

Les conflits liés au contrats de franchise peuvent être regroupés en deux grandes catégories.

- La première catégorie comprend le contentieux lié à la formation du contrat et donc à ses conditions de validité. Les parties (en pratique, le franchisé) plaident la nullité du contrat. Si leur argumentation est accueillie, le contrat annulé est considéré comme n'ayant jamais existé

et les prestations fournies doivent être restituées. Le franchisé espère ainsi récupérer le montant du droit d'entrée et des redevances qu'il a versés<sup>1</sup>.

- La seconde catégorie regroupe les contentieux liés à l'exécution de la franchise. Le contrat a été ici valablement conclu, mais il a été mal exécuté ; le franchiseur, le franchisé ou les deux n'ont pas fourni les prestations promises. Le franchiseur, par exemple n'a pas ou a mal exécuté son obligation d'assistance et de conseil ou son obligation de procéder à des opérations de publicité ; le franchisé n'a pas versé les redevances dues ou a violé son obligation de non-concurrence. Dans cette hypothèse d'inexécution ou de mauvaise exécution, le contrat n'est pas annulé mais résilié ; autrement dit, les relations passées et les prestations fournies ne sont pas remises en cause, mais le contrat cesse pour l'avenir. L'action en résiliation du contrat permet aux parties de recouvrer leur liberté : le franchiseur se débarrasse d'un franchisé dont il ne veut plus et peut procéder à son remplacement ; le franchisé peut adhérer à un nouveau réseau ou exercer son commerce hors de tout réseau. Mais surtout, ce type d'action est intenté en vue d'obtenir le paiement de dommages-intérêts (parfois très élevés) en réparation du préjudice causé par la mauvaise exécution du contrat.

Les deux catégories de conflits ainsi distinguées sont cependant très hétérogènes. Le contentieux de la formation du contrat (section 2.1.) comme celui de son exécution (section 2.2.) présentent des aspects multiples.

### 2.1. Les litiges liés à la formation du contrat de franchise ou le contentieux de la nullité

Juridiquement, le contrat se forme par un échange des consentements. Le contrat n'est valable que si les contractants ont donné un consentement libre et éclairé à l'établissement de la relation contractuelle. Le consentement donné par erreur, obtenu par tromperie de l'autre partie (on parle de dol, en droit), ou arraché par la violence est un consentement vicié qui est source de nullité du contrat. Pour être valable, le contrat doit également avoir un objet<sup>2</sup> et une cause<sup>3</sup> licites. Dans le domaine de la franchise, la quasi totalité des actions en nullité sont introduites sur le fondement

<sup>1</sup> Des dommages-intérêts peuvent également être alloués par le tribunal si le dommage causé à l'une des parties n'est pas entièrement réparé par la simple annulation du contrat. Par exemple, un franchiseur a commis un dol (mensonge) en vue d'obtenir l'adhésion du franchisé à son réseau. Le franchisé trompé a conclu le contrat de franchise et engagé des frais pour aménager un local. Le contrat est annulé pour vice du consentement, mais cette sanction ne permet pas de réparer l'entier préjudice causé au franchisé. Ce dernier peut également obtenir des dommages-intérêts équivalents aux frais qu'il a exposés pour rien.

<sup>2</sup> Les obligations mises à la charge de chacun des contractants forment l'objet du contrat. L'objet du contrat est finalement ce que se promettent de faire ou de se donner chacun des contractants.

<sup>3</sup> La cause du contrat se définit comme les mobiles qui animent les contractants, comme le but poursuivi par les parties à l'acte. Cette cause doit être licite. Par exemple, est nul le contrat d'achat d'un immeuble en vue d'y établir une maison de tolérance.

du vice du consentement particulier qu'est le dol ou s'appuient sur l'argument du défaut ou de l'illicéité de l'objet.

- *Le contentieux de la nullité pour dol.* A notre connaissance, toutes les actions en nullité pour dol émanent de franchisés déçus qui, ne réalisant pas le chiffre d'affaires espéré, tentent de se libérer du réseau et d'obtenir la restitution du droit d'entrée. Ces franchisés prétendent que le franchiseur, lors de la conclusion du contrat, a fait une présentation inexacte de la qualité et de la notoriété du réseau. Ce mensonge, ce dol, les ayant conduit à adhérer à un réseau auquel ils auraient renoncé en connaissance de cause, ils estiment leur consentement vicié et cherchent à obtenir l'annulation du contrat. Sauf hypothèse d'escroquerie<sup>1</sup>, cette argumentation prospère rarement, la preuve des manœuvres dolosives du franchiseur n'étant pas rapportée. Le simple fait que le chiffre d'affaires réalisé est inférieur, même très nettement, au chiffre d'affaires prévisionnel ne suffit pas à établir le dol du franchiseur qui a réalisé l'étude de marché et donc présenté, lors des négociations pré-contractuelles, un chiffre d'affaires trop optimiste. Seule une étude sciemment mal réalisée pourrait établir le dol<sup>2</sup>.
- *Le contentieux de la nullité fondé sur l'objet.* Pour échapper à la nullité, le contrat de franchise doit avoir un objet *existant, licite et déterminé*. On rencontre du contentieux sur ces trois points.
  - *La nullité pour défaut d'objet*<sup>3</sup>. Le contrat de franchise a pour objet essentiel et caractéristique la transmission d'un savoir-faire du franchiseur au franchisé<sup>4</sup>. Si ce savoir-faire est inexistant, alors le contrat est nul à un double titre : nul pour défaut d'objet (art. 1126 C. civ.), nul également car l'obligation du franchisé de payer un droit d'entrée et des redevances est dépourvu de cause (art. 1131 C. civ.). A de nombreuses reprises, de façon récurrente, les tribunaux français sont confrontés à des actions en nullité exercées par des franchisés qui, ayant fait de mauvaises affaires, arguent de l'absence de savoir-faire du franchiseur et donc de la nullité du contrat pour défaut d'objet.

Ces actions aboutissent rarement, la mauvaise foi du franchisé étant le plus souvent patente. Certains franchisés agissent en nullité du contrat alors qu'ils ont

<sup>1</sup> V. notamment, Trib. Correc. Paris, 4 mars 1974, *La franchise, 20 ans de jurisprudence*, Paris, IREF, 1994, p. 48.

<sup>2</sup> Jurisprudence constante. V. notamment, Paris, 4 octobre 1991, *ibidem*, p. 202.

<sup>3</sup> On rencontre des décisions qui annulent le contrat pour défaut de cause (et non d'objet), mais cela revient au même. Lorsqu'un contrat n'a pas d'objet, l'obligation de l'un des contractants est nécessairement dépourvue de cause et le contrat peut donc indifféremment être annulé pour défaut d'objet ou de cause. Par exemple, je vends ma voiture croyant qu'elle existe toujours alors qu'elle vient d'être réduite en cendre par un incendie. Le contrat est nul pour absence d'objet (je vends quelque chose qui n'existe plus), mais également pour défaut de cause : l'obligation de payer le prix à laquelle s'est engagé l'acquéreur est sans cause, sans raison d'être, puisqu'il n'obtiendra rien en échange.

<sup>4</sup> Un savoir-faire qui doit être « *propre, original ou substantiel* » (COM. 19 février 1991, *D.* 1992, somm. 391).

appliqué celui-ci pendant des années sans protester et apparemment sans souffrir d'un prétendu défaut de savoir-faire du franchiseur. Il est symptomatique de relever que la majeure partie des franchisés qui invoquent ce type de nullité sont, au jour de l'action, débiteurs de fortes sommes correspondant à des arriérés de redevances envers leur franchiseur. Il semble bien qu'ils soulèvent la nullité du contrat uniquement en vue d'échapper au paiement de ces sommes<sup>1</sup>.

Les tribunaux sont cependant très vigilants. Ils analysent au cas par cas l'existence d'un réel savoir-faire et n'hésitent pas à sanctionner par la nullité les prétendus franchiseurs qui ne possèdent aucune connaissance à transmettre. Relevons que les solutions des tribunaux sont parfois contradictoires. Ainsi, la Cour d'appel de Versailles, dans un arrêt du 11 février 1994<sup>2</sup>, annule un contrat de franchise du réseau Lav'Club pour absence de savoir-faire, alors que la Cour d'appel de Paris, dans une décision du 23 mars 1993<sup>3</sup>, s'était refusé à une telle annulation au détriment d'un autre franchisé adhérent au même réseau. Il y a là manifestement une divergence d'appréciation de la notion de savoir faire.

- *La nullité pour illicéité de l'objet.* La validité du contrat de franchise, comme celle de tout contrat, est subordonnée à la licéité de son objet. L'article 6 du Code civil énonce en effet qu'on « ne peut déroger, par des conventions particulières, aux lois qui intéressent l'ordre public et les bonnes mœurs ». Or, l'article 85 §1 du Traité de Rome prévoit que : « Sont incompatibles avec le marché commun et interdits tous accords entre entreprises, toutes décisions d'association d'entreprises et toutes pratiques concertées qui sont susceptibles d'affecter le commerce entre Etats membres et qui ont pour objet ou pour effet d'empêcher, de restreindre ou de fausser le jeu de la concurrence à l'intérieur du marché commun... ». Comme le droit communautaire, l'article 7 de l'ordonnance du 1<sup>er</sup> décembre 1986 interdit les actions concertées, conventions, ententes expresses ou tacites ou coalitions, « lorsqu'elles ont pour objet ou peuvent avoir pour effet d'empêcher, de restreindre ou de fausser le jeu de la concurrence sur un marché ».

En vertu de ces textes, les contrats de franchise étaient directement menacés d'annulation, dans la mesure où leur objet pouvaient être considéré comme attentatoire à la concurrence et donc comme illicite. Cette question a donné naissance à un contentieux dont les juridictions communautaires ont été saisies.

---

<sup>1</sup> V. par exemple, Paris, 1<sup>er</sup> mars 1994, 8 mars 1996, *D.* 11996. IR. 108.

<sup>2</sup> *La franchise, 20 ans de jurisprudence*, ouvr. précité, p. 284.

<sup>3</sup> *Ibidem* p. 261.

Dans le fameux arrêt Pronuptia du 28 janvier 1986<sup>1</sup>, la Cour de justice des Communautés européennes estime que le contrat de franchise « ne porte pas atteinte en lui-même à la concurrence ». La Cour valide le contrat sur le fondement de l'article 85 §3<sup>2</sup> du Traité. Pour la haute Cour, le contrat est « économiquement justifié », dans la mesure où il permet au franchiseur « d'exploiter financièrement, sans engager de capitaux propres, un ensemble de connaissances qui ont fait leurs preuves » et au franchisé « d'accéder à des méthodes qu'il n'aurait pu acquérir qu'après de longs efforts de recherche et de profiter de la réputation d'un signe ».

Par cet arrêt Pronuptia et une série de décisions postérieures émanant de la Commission<sup>3</sup>, les autorités communautaires ont opéré un tri entre les clauses qui peuvent être considérées comme licites et celles qui entraînent l'annulation du contrat de franchise pour atteinte à la concurrence.

Sont ainsi expressément validées les clauses destinées à protéger le savoir-faire du franchiseur, l'interdiction imposée aux franchisés d'ouvrir pendant la durée du contrat ou pendant une période raisonnable après son expiration un magasin ayant un objet identique ou similaire dans une zone dans où il est susceptible d'entrer en concurrence avec un des membres du réseau. Sont également licites les clauses qui imposent au franchisé l'application des méthodes commerciales déterminées par le franchiseur et l'utilisation du savoir-faire transmis, celles qui imposent au franchisé la vente des marchandises dans un local aménagé et décoré selon les instructions du franchiseur. N'ont pas non plus été jugées restrictives de concurrence la clause interdisant au franchisé de céder les droits et obligations issus du contrat sans l'accord du franchiseur et celle prescrivant au franchisé de ne vendre que les produits provenant du franchiseur ou de fournisseurs sélectionnés, comme celle subordonnant toute publicité à l'assentiment du franchiseur.

Inversement, sont considérées comme illicites les clauses portant atteinte à la faculté du franchisé de déterminer ses prix en toute liberté (clause de prix imposés)<sup>4</sup> et celles qui

<sup>1</sup> CJCE, 28 janv. 1986, *La franchise*, 20 ans de jurisprudence, précité, p.343.

<sup>2</sup> L'article 85 §3 édicte une dérogation à l'article 85 §1 au profit des accords ou pratiques concertées « qui contribuent à améliorer la production ou la distribution des produits ou à promouvoir les progrès techniques ou économiques tout en réservant aux utilisateurs une part équitable du profit qui en résulte, sans imposer aux entreprises intéressées des restrictions qui ne sont pas indispensables pour atteindre ces objectifs, ni donner à ces entreprises la possibilité, pour une partie substantielle des produits en cause, d'éliminer la concurrence ». L'article 10 du texte français (ordonnance du 1<sup>er</sup> décembre 1986) prévoit une dérogation analogue.

<sup>3</sup> Décision Commission CE 17 déc. 1986, Yves Rocher, *JOCE législation* n°L8/49 du 10 janv. 1987 ; Décision Commission CE 13 juillet 1987, Computerland, *JOCE législation* n°L222/12 du 10 août 1987 ; Décision Commission CE 2 déc. 1988, Charles Jourdan, *JOCE législation* n°L35/31 du 7 fév. 1989.

<sup>4</sup> V. l'affaire Yves Rocher, précitée. En revanche, le franchiseur a parfaitement le droit de « recommander des prix de vente », notamment en diffusant auprès de ses franchisés un catalogue de prix indicatifs (v. CJCE, 25 oct. 1977, Metro Saba, aff. N°26/27, *Rec. CJCE* 1977, p. 1875 ; CJCE 25 oct. 1982, AEG Telefunken, aff. N°107/82, *Rec. CJE* 1983, p. 3151.

mettent en place une protection territoriale absolue (interdiction totale de vendre directement ou indirectement hors de la zone concédée même à un autre franchisé)<sup>1</sup>.

Un contentieux similaire, relatif à la licéité des clauses du contrat de franchise est né devant les juridictions françaises. Les solutions adoptées par les tribunaux nationaux sont analogues à celle qui ont été retenues par les instances communautaires<sup>2</sup>.

La jurisprudence européenne a conduit les autorités communautaires à la rédaction du règlement d'exemption n° 4087/88 du 30 novembre 1988 qui valide, sous certaines conditions, la plupart des accords de franchise. Ce règlement reprend pour l'essentiel les solutions prétoriennes.

- *La nullité pour indétermination de l'objet, le contentieux de l'indétermination du prix.* L'article 1591 du Code civil, relatif à la vente, exige que le prix soit déterminé (ou tout au moins déterminable à l'aide d'éléments objectifs indépendants de la volonté des parties) dès la conclusion du contrat. A défaut de prix déterminé, la vente est nulle. L'article 1129 du Code civil, applicable à tout contrat (et pas seulement à la vente) exige, également à peine de nullité, que l'objet du contrat soit déterminé dès la conclusion de ce dernier.

Il en résulte que tout contrat ayant pour objet le paiement d'un prix en échange de la délivrance d'un bien est nul si le prix de ce bien n'est pas déterminé ou déterminable lors de l'échange des consentements. Le contentieux de la nullité pour indétermination du prix est, de loin, le plus important qui ait menacé le contrat de franchise. Pour comprendre ce contentieux, il est nécessaire de retracer rapidement l'évolution des solutions jurisprudentielles relatives à l'exigence de détermination du prix dans les contrats.

La Cour de cassation inaugure sa jurisprudence avec plusieurs arrêts rendus le 27 avril 1971<sup>3</sup> par lesquels elle décide que le prix des livraisons de produits pétroliers vendus à la suite d'un contrat cadre de distribution (en l'espèce, un contrat de concession) et de contrats d'application doit, dès l'origine, dans le contrat cadre et pour la validité de celui-ci, être déterminé ou au moins déterminable par référence à des

<sup>1</sup> V. l'affaire Pronuptia, précitée.

<sup>2</sup> Pour l'annulation d'une clause de prix imposés, v. par ex. : Trib. Com. Paris, 26 sept. 1985, *Gaz. Pal.* 1985, p. 738, note Marchi ; Paris 10 mars 1989, *Gaz. Pal.* 1989, p. 544, note Jamin.

Pour la validité de la clause d'approvisionnement exclusif : Paris 16 déc. 1992, *La franchise, 20 ans de jurisprudence*, précité, p. 249 ; Paris 11 mars 1993, *La franchise, 20 ans de jurisprudence*, précité, p. 258 et s. Pour la validité de la clause de non-concurrence imposée au franchisé : Paris 11 mars 1993, décision précitée. Pour la validité de la clause soumettant la cession de son fonds par le franchisé à l'agrément du franchiseur : Toulouse 14 mai 1992, *La franchise, 20 ans de jurisprudence*, précité, p. 231.

<sup>3</sup> COM 27 avr. 1971, *JCP* 1972. II. 16975, note Boré ; *D.* 1972. p.353, note Ghestin.

éléments objectifs. L'arrêt est fondé, à tort puisqu'il s'agit d'un contrat de concession et non d'une simple vente, sur l'article 1591 du Code civil.

Le 11 octobre 1978, la Chambre commerciale de la Cour de cassation<sup>1</sup> confirme sa jurisprudence en annulant des contrats organisant des réseaux de distribution de bière pour indétermination du prix des livraisons à venir. La solution est donc la même : le contrat organisant les relations futures entre les parties (le contrat cadre) doit indiquer, dès sa conclusion, le prix des ventes qui seront ultérieurement conclues. Une seule différence : la solution est désormais fondée sur l'article 1129 du Code civil.

Cette jurisprudence menaçait directement de la nullité l'ensemble des franchises de distribution où le franchiseur s'engage envers le franchiseé lors de la conclusion du contrat cadre à lui vendre ultérieurement et périodiquement certaines marchandises. Il est bien évident qu'il était impossible de fixer dès la conclusion du contrat de franchise le prix de contrats de fournitures susceptibles de n'intervenir que des années plus tard. Les contrats prévoyant seulement, pour la plupart, que le prix dans les ventes ultérieures serait fixé par référence au tarif du franchiseur alors en vigueur, de très nombreux réseaux étaient menacés de disparition. Et, de fait, la Cour de cassation n'hésite pas, le 24 juin 1986, dans le célèbre arrêt SIS BETIN, à faire application au contrat de franchise de sa jurisprudence sur l'indétermination du prix<sup>2</sup>.

Cette jurisprudence est très vivement critiquée par la doctrine car elle condamne la quasi totalité des contrats de distribution organisant des relations de longue durée entre les parties. C'est pourquoi, sans doute, par un arrêt du 22 janvier 1991 qui marque la seconde étape de l'évolution, la Chambre commerciale de la Cour de cassation assouplit sa position. Elle distingue désormais les contrats ayant pour objet essentiellement des obligations de donner<sup>3</sup> qui seuls sont soumis à l'obligation de détermination du prix de l'article 1129 et les contrats qui font naître essentiellement des obligations de faire<sup>4</sup> qui, eux, échappent à l'application de l'article 1129, à la condition toutefois qu'ils ne s'opposent pas à ce que les prix (qui peuvent donc être indéterminés au moment de la conclusion du contrat cadre) puissent être « librement débattus et acceptés par les parties »<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> COM 11 oct. 1978, JCP 1979. II. 19034, note Loussouarn ; D. 1979, p. 135, note Houin.

<sup>2</sup> COM 24 juin 1986, *La franchise, 15 ans de jurisprudence*, Paris, IREF, 1989, p. 85.

<sup>3</sup> Il y a obligation de donner quand une partie s'engage à fournir (« donner ») un bien à son cocontractant moyennant le versement d'une somme d'argent.

<sup>4</sup> Il y a obligation de faire lorsque le débiteur de l'obligation s'engage à faire ou ne pas faire quelque chose ; il promet de fournir un travail, une prestation personnelle (ex : construire une maison, gérer un immeuble...) ou, inversement de s'abstenir d'un certain comportement (ex : obligation de non-concurrence).

<sup>5</sup> COM 22 janv. 1991, précité.

Cette jurisprudence qui conduit à une annulation moins systématique des contrats n'est cependant toujours pas satisfaisante.

D'abord, il est difficile de distinguer les contrats engendrant essentiellement des obligations de donner (soumis à l'exigence de détermination du prix) des contrats créant essentiellement des obligations de faire. Un contrat de franchise de distribution, par exemple, engendre les deux types d'obligations (obligation de donner quand le franchiseur s'engage à vendre au franchisé les biens destinés à être distribués ; obligations de faire lorsqu'il s'engage à transmettre son savoir-faire, à fournir des conseils ou à procéder à des opérations de publicité).

Ensuite, à supposer même, ce qui nous semble exact, que l'on considère que le contrat de franchise engendre essentiellement des obligations de faire, le prix n'a certes plus à être déterminé lors de la conclusion du contrat cadre, mais demeure l'exigence relative à la libre négociation du prix lors des contrats de vente ultérieurs. Or, il est irréaliste de demander à un franchiseur, lorsque son réseau est très étendu, de négocier au cas par cas, avec chaque franchisé, lors de chaque commande, le prix des produits fournis (comme nous l'avons déjà dit, les coûts de transaction seraient alors prohibitifs). Autrement dit, l'arrêt du 22 janvier 1991 libère les contrats de franchise de l'obligation de détermination du prix, mais substitue à cette obligation une exigence (toujours à peine de nullité du contrat) de libre négociation du prix lors de sa détermination ultérieure, exigence qu'il est tout aussi sinon impossible du moins difficile de satisfaire en pratique. De fait, postérieurement à l'arrêt de 1991, de nombreux contrats de franchise continuent à être annulés car ils ne satisfont pas les exigences relatives au prix<sup>1</sup> et le contentieux de l'indétermination du prix ne parvient pas à se tarir<sup>2</sup>.

Les arrêts de l'Assemblée plénière du 1<sup>er</sup> décembre 1995<sup>3</sup> marquent la troisième et dernière étape de l'évolution jurisprudentielle. En décidant notamment que « *la clause d'un contrat de franchisage faisant référence au tarif en vigueur au jour des commandes d'approvisionnement à intervenir n'affecte pas la validité du contrat, l'abus dans la fixation du prix ne donnant lieu qu'à résiliation ou indemnisation* », l'Assemblée plénière de la Cour de cassation opère un revirement de jurisprudence. Les contrats de franchise sont désormais à l'abri de la nullité pour indétermination du prix, ce qui est bienvenu dans la mesure où cette nullité avait été trop souvent utilisée par des franchisés peu scrupuleux. Ces derniers,

<sup>1</sup> V. par ex. Toulouse, 26 janv. 1993, *La franchise, 20 ans de jurisprudence*, précité, p.253 ; Colmar, 5 fév. 1993, *ibidem*, p.255.

<sup>2</sup> V. par ex. COM 28 janv. 1992, *La franchise, 20 ans de jurisprudence*, précité, p.221 ; Paris, 15 avril 1992, *ibidem*, p. 229 ; Versailles, 12 juin 1992, *ibidem*, p. 237 ; Paris, 18 juin 1992, *ibidem*, p.240.

<sup>3</sup> *Bull. civ.* n° 7, 8 et 9, D. 1996, p. 13, note Aynès ; JCP 1996. II. 22565, note Ghestin.

après avoir, pendant des années, accepté une clause de fixation du prix par référence aux tarifs du franchiseur, soulevaient la nullité du contrat lorsque, lassés du réseau, ils voulaient retrouver leur liberté à bon compte. L'ancienne jurisprudence avait en effet le grave inconvénient de conduire parfois à l'annulation de contrats de franchise parfaitement équitables, le franchiseur qui avait certes la maîtrise du prix par le biais de la fixation du tarif n'ayant jamais abusé de son pouvoir, pratiquant des prix conformes au marché.

Depuis les arrêts de 1995<sup>1</sup>, les contrats de franchise sont valables, alors même que le prix des contrats de vente ultérieurs n'est ni déterminé ni déterminable à l'aide d'éléments objectifs indépendants de la volonté des parties. Autrement dit, la clause, très fréquente en pratique, faisant référence au tarif du franchiseur et donnant donc, au moins partiellement, la maîtrise du prix à ce dernier, est valable ainsi que le contrat qui la contient.

La solution de l'Assemblée plénière est cependant équilibrée. Un garde fou est mis en place puisque la Cour suprême ajoute que le franchiseur qui abuserait de son pouvoir dans la détermination du prix en vue « *d'en tirer un profit illégitime* »<sup>2</sup> engage sa responsabilité et doit indemniser le franchisé qui peut également demander la résiliation du contrat.

Ces arrêts mettent fin au contentieux de la nullité pour indétermination du prix. Ils ouvrent la voie, malheureusement, à un nouveau contentieux, guère moins épineux : celui de l'abus dans la fixation du prix. Tout franchisé mécontent des tarifs pratiqués par le franchiseur sera tenté de saisir la justice pour établir l'abus et obtenir une indemnisation. Mais l'étude de ces conflits, qui commencent à émerger en jurisprudence, n'a pas sa place ici. Il relève en effet du contentieux de l'exécution du contrat<sup>3</sup>.

## 2.2. Les litiges liés à l'exécution du contrat ou le contentieux de la résiliation

Le contentieux de l'inexécution est relativement abondant : il représente le tiers des litiges opposant franchiseurs et franchisés<sup>4</sup>. Ce contentieux naît dès lors que l'une des parties (ou les deux) n'exécute pas ou exécute mal les obligations mises à sa charge par le contrat.

---

<sup>1</sup> V. dans le même sens depuis cette date : COM 26 mars 1996, *Contrats, conc. Consum.* 1996, p.136, obs. Leveneur ; COM 21 janv. 1997, *D.* 1997, p.414, note Jamin.

<sup>2</sup> Ass. Plé. 1<sup>er</sup> déc. 1995, arrêts précités.

<sup>3</sup> Le franchiseur manque à son obligation de bonne foi dans l'exécution du contrat en fixant un prix abusif. Ce manquement est sanctionné, non par la nullité du contrat, mais par sa résiliation ou une indemnisation du franchisé.

<sup>4</sup> Source : *La Franchise, 20 ans de jurisprudence*, précité, p. 331.

L'inexécution de ses obligations par l'un des contractants permet à l'autre de refuser d'exécuter les siennes, en invoquant l'*exceptio non adimpleti contractus* (ou exception d'inexécution) ; mais, sauf clause expresse de résiliation de plein droit, il est nécessaire de saisir les tribunaux pour qu'ils mettent fin à la relation contractuelle en prononçant la résiliation du contrat. Le contractant victime de l'inexécution doit également s'adresser à la justice s'il veut obtenir l'exécution forcée du contrat ou des dommages-intérêts en réparation du préjudice que lui cause l'attitude récalcitrante de son cocontractant (baisse du chiffre d'affaires, atteinte à l'image de marque du réseau, etc.).

Le contentieux de l'inexécution est abondant, mais finalement assez peu original. Il se rencontre à l'identique dans tout contrat. Toutes les obligations étant susceptibles de mauvaise exécution, les types de litiges sont aussi variés que les obligations nées du contrat. Parmi les griefs invoqués le plus souvent, citons la violation de l'obligation de non-concurrence par le franchisé<sup>1</sup> ou le franchiseur<sup>2</sup>, le manquement, par le franchisé, à son obligation de paiement des redevances<sup>3</sup> ou des fournitures faites par le franchiseur<sup>4</sup> ou encore l'inexécution par le franchiseur de son obligation d'assistance et de conseil<sup>5</sup>.

Un type de contentieux lié à l'inexécution du contrat mérite cependant une analyse plus approfondie, parce qu'il est à la fois plus récent et plus spécifique au contrat de franchise : il s'agit du contentieux de l'abus dans la fixation du prix.

On sait que, depuis les arrêts du 1<sup>er</sup> décembre 1995, les contrats de franchise sont à l'abri du risque d'annulation pour indétermination du prix<sup>6</sup>. Sont donc valables les contrats qui confèrent au franchiseur la maîtrise du prix en lui permettant de le fixer unilatéralement et donc d'imposer son tarif au franchisé lors des ventes ultérieurement conclues. Mais, utilisant le visa de l'article 1134 du Code civil qui impose aux parties une obligation générale de bonne foi dans l'exécution de tout contrat<sup>7</sup>, ces mêmes arrêts énoncent que « *l'abus dans la fixation du prix donne lieu à résiliation ou indemnisation* ».

Le contentieux relatif au prix dans les contrats de franchise s'est donc déplacé du terrain de la nullité sur celui de la résiliation ou de la responsabilité pour inexécution de l'obligation de bonne foi.

---

<sup>1</sup> V. par ex. Toulouse 9 janv. 1992, *La franchise, 20 ans de jurisprudence*, précité, p. 318 (résiliation du contrat aux torts du franchisé et condamnation de ce dernier au versement de 30 000f de dommages-intérêts) ; v. également, Paris, 21 nov. 1988, *ibidem*, p.292.

<sup>2</sup> V. par ex. Bordeaux, 23 juillet 1991, *ibidem* p. 314 (résiliation du contrat aux torts du franchiseur ayant ouvert un hôtel concurrent de celui de son franchisé dans la zone d'exclusivité de ce dernier).

<sup>3</sup> V. par ex. Pau 21 fév. 1989, *ibidem*, p. 295 ; Paris 16 mai 1992, *ibidem*, p. 321.

<sup>4</sup> V. par ex. Paris 26 avril 1989, *ibidem*, p. 298 ; Bordeaux 6 juillet 1989, *ibidem*, p. 302.

<sup>5</sup> V. par ex. Grenoble 25 janv. 1990, *ibidem*, p.306 ; Toulouse 29 mai 1991, *ibidem*, p. 312 ; Bordeaux, 23 juillet 1993, *ibidem*, p. 314.

<sup>6</sup> Cf *supra*.

<sup>7</sup> L'article 1134 C. civ énonce : « *Les conventions légalement formées tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faites... Elles doivent être exécutées de bonne foi* ».

Les franchisés n'ont pas hésité à s'engouffrer dans cette nouvelle brèche de sorte que nos tribunaux ont très vite été confrontés à ce contentieux de l'abus. Le 31 mars 1995, la Cour d'appel de Paris, saisie par un franchisé mécontent d'une hausse des tarifs pratiqués par le franchiseur, décide cependant qu'une « *majoration de prix par un franchiseur ne constitue pas un abus de l'exclusivité dont il bénéficie en vue d'en tirer un profit illégitime dès lors que l'augmentation soulignée dont le franchisé fait état ne concerne que deux produits et que par ailleurs la convention prévoyait le droit pour les franchisés d'annuler ou de modifier leurs commandes et de contester les prix afin de les voir fixer par expert* »<sup>1</sup>.

Saisie d'une action analogue, la Chambre commerciale de la Cour de cassation refuse, le 21 janvier 1997, de sanctionner pour abus un franchiseur, celui-ci ayant « *laissé au franchisé la liberté de négocier les prix selon la loi du marché en choisissant parmi une liste élargie de fournisseurs* »<sup>2</sup>.

Les contentieux ici analysés, intéressants par leur variété, ne présentent cependant pas tous un intérêt égal d'un point de vue pratique. En effet, certains d'entre eux ont quasiment disparu des prétoires tandis que d'autres sont en pleine expansion. Mais c'est là aborder une autre question : celle de l'évolution des conflits.

### SECTION 3. L'EVOLUTION DU CONTENTIEUX DE LA FRANCHISE

Il est difficile de retracer avec précision l'évolution des conflits judiciaires dans le domaine de la franchise dans la mesure où toutes les décisions de justice ne font pas l'objet d'une diffusion ou d'une publication systématique.

Il paraît cependant possible de distinguer trois groupes de contentieux : entrent dans le premier groupe les conflits qui, notamment du fait d'une intervention législative, se sont (ou devraient s'être) taris (section 3.1.) ; le second groupe réunit les conflits que l'on est tenté de qualifier « d'intarissables » parce qu'ils sont liés à l'inexécution ou à la mauvaise exécution du contrat et qu'il y aura toujours, quelle que soit la qualité de nos lois, des contractants pour ne pas respecter ou mal respecter leurs engagements (section 3.2.) ; figurent dans le troisième groupe, enfin, les conflits, encore peu nombreux à l'heure actuelle, mais dont le développement nous semble inévitable ou raisonnablement prévisible (section 3.3.).

<sup>1</sup> Paris 31 mars 1995, *D.* 1995, p. 582, note Ghestin.

<sup>2</sup> COM 21 janv. 1997, *D.* 1997, p. 414, note Jamin.

### 3.1. Les conflits résolus ou en voie d'extinction

- Il nous semble que l'on peut tout d'abord, mais avec prudence, faire rentrer dans cette catégorie le contentieux de la nullité pour dol du franchiseur ou défaut d'objet du fait de l'absence totale de savoir faire du créateur du réseau. Ce contentieux, révélant le plus souvent une escroquerie de la part du pseudo-franchiseur, devrait se tarir dans la mesure où le contrat de franchise, sa nature, les obligations qu'il fait naître sont désormais bien connus et donc le nombre de victimes potentielles bien moindre. Surtout, la loi Doubin, comme nous l'avons déjà vu, oblige le franchiseur (sous peine d'amende et préalablement à la signature de tout contrat) à fournir au franchisé « *un document donnant des informations sincères* » précisant notamment « *l'ancienneté et l'expérience de l'entreprise, l'état et les perspectives de développement du marché concerné, l'importance du réseau d'exploitants, la durée, les conditions de renouvellement, de résiliation et de cession du contrat ainsi que le champs des exclusivités* ». Cette loi, parce qu'elle permet au franchisé de s'engager en connaissance de cause, contribue sans aucun doute au tarissement du contentieux de la nullité.
- Se raréfient également les actions en nullité fondées sur l'illicéité de l'objet. Les tribunaux français comme les instances communautaires ont opéré une distinction claire entre les clauses qui peuvent valablement figurer dans un contrat de franchise (clauses de non-concurrence, d'approvisionnement exclusif...) et celles qui sont illicites parce que restrictives de concurrence (clause de prix imposés). Les franchiseurs ont donc adapté leurs contrats conformément aux exigences prétorienne. Rares sont aujourd'hui les contrats susceptibles de donner prise à une action en nullité de la part d'un franchisé. Le Règlement européen reprend les solutions jurisprudentielles et les clarifie, de sorte qu'il est facile pour un franchiseur, en se conformant aux prescriptions communautaires, d'échapper à tout grief d'illicéité du contrat.

### 3.2. Le contentieux persistant

Ce contentieux n'appelle pas de longs développements. Il comprend la majeure partie des conflits liés à l'inexécution ou à la mauvaise exécution du contrat de franchise (violation de l'obligation de non-concurrence, manquement au devoir d'assistance et de conseil, défaut de paiement des redevances...).

Ces conflits sont apparus dès les premières applications de la franchise et se sont développés avec elle. Ce contentieux récurrent ne peut se tarir dans la mesure où il est, en

quelque sorte, inhérent à la nature humaine : il existera toujours des individus qui font peu de cas des principes de loyauté contractuelle et de respect de la parole donnée. Le droit est impuissant à prévenir ce type de contentieux. Cette situation renvoie à l'hypothèse économique de comportement opportuniste : il est clair que sur ce point, l'économiste et le juriste appréhendent la même réalité.

### 3.3. Le contentieux à venir

Il peut paraître *a priori* imprudent et peu scientifique de tenter de prévoir ce que sera le contentieux de demain dans le domaine de la franchise.

Nous ne nous proposons pas, cependant, de nous livrer à un exercice divinatoire. Certaines décisions jurisprudentielles, par les solutions qu'elles adoptent, ouvrent la voie à un nouveau contentieux dont il est raisonnable d'envisager le développement. D'autres décisions, encore très peu nombreuses, abordent toutefois des problèmes de fond importants qui sont susceptibles de se reproduire à l'identique dans la quasi totalité des contrats de franchise et donc de provoquer une expansion du contentieux.

- C'est d'abord le contentieux de l'abus dans la fixation du prix des fournitures par le franchiseur qui doit retenir l'attention. Par ses arrêts du 1<sup>er</sup> décembre 1995, l'Assemblée plénière de la Cour de cassation met fin au contentieux de la nullité pour indétermination du prix, mais crée simultanément une nouvelle source de conflits potentiels en décidant que le franchiseur engage sa responsabilité s'il abuse du pouvoir dont il dispose dans la fixation du prix « *en vue d'en tirer un profit illégitime* »<sup>1</sup>.

La formule employée est obscure. Qu'est-ce que l'abus ? Qu'est-ce qu'un profit « *illégitime* » ? Ces questions devront être résolues par nos tribunaux dans un proche avenir. Pour l'instant aucun critère de l'abus n'a été formulé. Le juge devra-t-il se référer aux tarifs pratiqués par les concurrents du franchiseur pour décider qu'un prix est ou n'est pas abusif ? Quid si le franchiseur occupe une situation de monopole de fait et que toute comparaison avec un concurrent est donc impossible ? L'appréciation de l'adéquation du prix à la marchandise vendue relève-t-elle véritablement de la compétence du juge qui, sauf en première instance devant les tribunaux de commerce, est étranger au monde des affaires ? Le contentieux de l'abus dans la fixation du prix a-t-il un bel avenir devant lui. On relève

---

<sup>1</sup> Ass. Plé., 1<sup>er</sup> déc. 1995, arrêts précités.

d'ailleurs d'ores et déjà des décisions statuant sur cette question<sup>1</sup>. Les conflits ne peuvent que se multiplier. En l'absence de définition précise du « *prix abusif* » (mais cette définition est-elle possible ?), tout franchisé mécontent des tarifs pratiqués par le franchiseur sera tenté de plaider l'abus dans la fixation du prix. On ne saurait que trop conseiller la prudence dans la rédaction des contrats de franchise notamment par l'insertion d'une clause prévoyant la fixation du prix par un expert en cas de contestation du franchisé<sup>2</sup>.

- Un autre contentieux, relatif à la propriété du fonds de commerce franchisé, est également préoccupant et, semble-t-il, appelé à se développer. Lorsqu'un contrat de franchise a été conclu et qu'un fonds de commerce est exploité sous la marque et l'enseigne du franchiseur, qui, du franchisé ou du franchiseur, doit être considéré comme propriétaire du fonds ? Le franchiseur dont la notoriété et les produits attirent la clientèle ? Le franchisé, titulaire du droit au bail du local commercial et dont les qualités ont permis un accroissement de la clientèle du fonds ? Les réponses apportées par la jurisprudence à ses questions manquent de clarté. Les solutions actuelles sont contradictoires. Selon la Cour d'appel de Paris, « *pour qu'un locataire franchisé soit considéré comme ayant un fonds de commerce en propre, il faut qu'il apporte la preuve de ce qu'il a une clientèle liée à son activité personnelle, indépendamment de son attrait en raison de la marque du franchiseur, ou qu'il démontre que l'élément du fonds qu'il apporte, le droit au bail, attire la clientèle de manière telle qu'il prévaut sur la marque* »<sup>3</sup>. Inversement, pour le Tribunal de grande instance de Paris, « *le contrat de franchise instaure une collaboration entre le franchisé et le franchiseur pour le développement d'une clientèle, qui pour n'être la propriété ni de l'un ni de l'autre, n'en est pas moins indiscutablement le fruit des efforts des deux partenaires, mais sans que l'on puisse dénier au franchisé la qualité de propriétaire du fonds de commerce dès lors qu'il est bien titulaire d'un ensemble de droits l'autorisant à exploiter une clientèle* »<sup>4</sup>. On ne sait pas aujourd'hui attribuer avec certitude la propriété d'un fonds de commerce exploité en franchise. Cette situation est extrêmement gênante, dans la mesure où, à la propriété du fonds s'attachent des droits très importants. Ainsi, par exemple, l'article 4 du décret du 30 septembre 1953 relatif aux baux commerciaux prévoit que « *le droit au renouvellement du bail ne peut être invoqué que par le propriétaire du fonds qui est exploité dans les lieux* ». Que décider en présence d'un contrat de franchise ? Le franchisé peut-il réclamer le renouvellement du bail ? Que faire si l'on accorde la propriété du fonds au

<sup>1</sup> Paris 31 mars 1995, *D.* 1995, p. 582, note Ghestin. COM 21 janv. 1997, *D.* 1997, p. 414, note Jamin.

<sup>2</sup> Cette clause place semble-t-il le franchiseur à l'abri du grief d'abus. C'est, en tout cas ce qu'a décidé la Cour d'appel de Paris dans son arrêt du 31 mars 1995 (précité).

<sup>3</sup> Paris, 6 fév. 1996, *D. Affaires*, 1996, p. 446. Dans le même sens : TGI Evry 9 déc. 1993, *D.* 1995, somm. 154, obs. Rozès.

<sup>4</sup> TGI Paris 26 sept. 1995, *Gaz. Pal.* 1<sup>er</sup>-2 mars 1996, obs. Barbier. Dans le même sens : TGI Paris 24 nov. 1992, *D.* 1995, somm. 154, obs. Rozès.

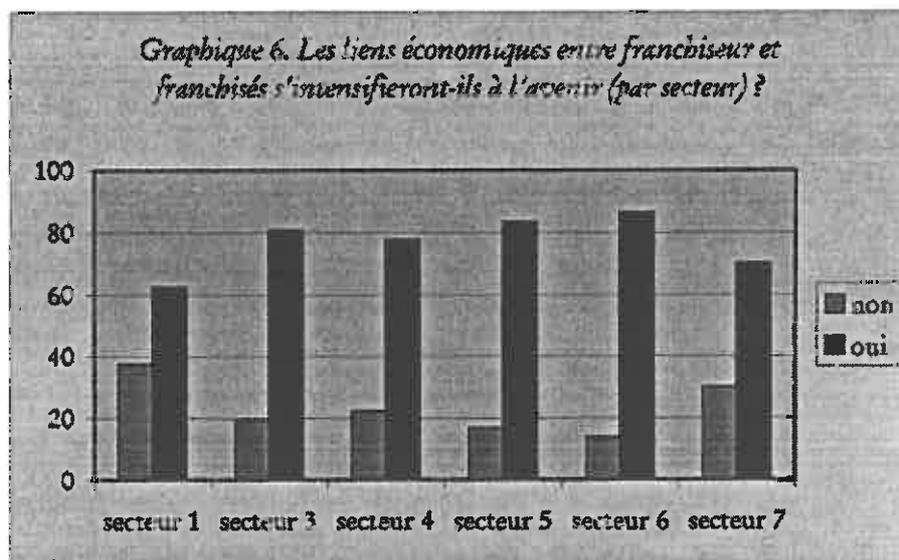
franchiseur alors que le franchisé est, lui, titulaire du droit au bail ? Dans une telle hypothèse (fréquente en pratique), le franchiseur aura-t-il le droit de réclamer le renouvellement d'un bail dont il n'est pas titulaire ? Le droit au renouvellement sera-t-il, inversement, perdu pour les deux parties, au grand bénéfice du propriétaire des murs qui pourra mettre fin au bail sans verser aucune indemnité, ni au franchiseur, ni au franchisé ? Le droit au renouvellement du bail assure la stabilité du fonds de commerce, il est indispensable à la conservation de sa clientèle par le commerçant et donc à la prospérité du commerce.

Ce point est tout à fait essentiel. Du point de vue économique, on pourrait admettre que la clientèle appartient aux franchiseurs en raison du fait qu'ils détiennent les droits de propriété sur la marque. Or, en utilisant la distinction entre propriété et contrôle de Hadfield [1990], on peut reconnaître qu'indirectement le franchiseur détient formellement la propriété de la clientèle mais que son contrôle appartient aux franchisés qui exploitent et développent cet actif. Sur ce point très précis, les règles de partage de la valeur produite collectivement par la création (la marque du franchiseur), l'exploitation et le développement (les efforts des franchisés) sont au centre de la relation de franchise. Toutefois, la reconnaissance d'un droit de *fractus* sur l'actif clientèle aux franchisés entraînerait celle d'un droit à indemnité lorsque les franchisés quitteraient le réseau. Cette question doit peut-être être replacée dans le débat sur la reconnaissance juridique du réseau qui valoriserait effectivement pour le franchisé son appartenance au réseau. Il y a donc là des questions qu'il est capital de résoudre et qui, à notre avis, ne manqueront pas d'être soumises aux tribunaux dans un avenir proche.

On peut conclure en laissant la parole aux franchiseurs. En effet, à la question « les liens économiques entre le franchiseur et les franchisés s'intensifieront-ils à l'avenir ? », les franchiseurs ont très majoritairement répondu par l'affirmative (tableau 6).

Non	19,8 %
Oui	80,2 %
Nombre d'observations : 86	

Cette anticipation se retrouve dans chaque secteur, de façon toutefois plus ou moins marquée (graphique 2). Ainsi, les franchiseurs des secteurs 3, 5 et 6 anticipent à plus de 80% une telle évolution ; en revanche, ce pourcentage n'est que de 62,5% dans le secteur 1.



Etant donné le caractère général de la question, il n'est pas possible de clarifier davantage les dimensions de cette indépendance accrue. Pour prolonger notre discussion précédente, on pourrait imaginer une propriété en commun de cette clientèle tout en laissant la propriété formelle de la marque au franchiseur. Il faudrait alors conférer au réseau une valeur, et en répartir les parts entre les membres du réseau. Mais afin de préserver la spécificité de la franchise, on pourrait concevoir une configuration asymétrique des droits sur la valeur du réseau. Le franchiseur éviterait ainsi une libre appropriation de la valeur de sa marque par n'importe quel membre du réseau ou par des appétits extérieurs mais cela permettrait aussi aux franchisés de tirer un bénéfice de leur investissement initial. En pratique, cela revient à dissocier dans le prix de cession une composante strictement individuelle (les efforts quotidiens du franchisé) et une composante collective due au fait que ces efforts ont contribué à accroître la valeur du réseau. Cela revient à déterminer le droit sur la valeur des externalités horizontales positives qui aujourd'hui ne produisent aucune valeur explicitement appropriable mais qui, lorsqu'elles sont négatives, altèrent la valeur du réseau.

---

## CONCLUSION GENERALE

---

Arrivés au terme de notre recherche, il serait bien prétentieux de notre part de défendre des résultats unifiés et définitifs. Cette réserve étant faite, il est néanmoins temps de faire le point sur notre angle d'attaque théorique de départ et l'état des connaissances produites à l'arrivée. Ce bilan scientifique s'ordonnera en deux temps. Tout d'abord, sur le plan théorique, nous formulerons une conclusion globale sur la pertinence du cadre d'analyse que nous avons retenu. Ensuite, sur le plan empirique, nous mettrons l'accent sur les évolutions perceptibles à la fois de manière globalement et par secteurs. Finalement, nous terminerons en insistant d'une part sur certaines limites théoriques restant à franchir et, d'autre part, sur les axes de recherches empiriques futurs à soutenir.

### SECTION 1. LA RELATION DE FRANCHISE : DES MECANISMES HYBRIDES DE PILOTAGE

Notre ancrage théorique de départ postule de manière générale que la relation de franchise appartient à la catégorie des formes hybrides. Bien que ce mode de coordination générique n'ait pas trouvé sa place à l'origine dans l'arbitrage entre marché *versus* firme (Coase [1937], Williamson [1975], [1985]), les évidences empiriques ont forcé les théoriciens à lui accorder davantage d'attention après le milieu des années quatre vingt, et ce travail n'a pas été vain. Car il a débouché sur la reconnaissance de son existence autonome par rapport au deux arrangements institutionnels polaires. Malgré cette avancée théorique, qui a en particulier permis de gagner en réalisme et d'élargir le champ d'analyse à l'ensemble des coopérations inter-firmes, l'étude des arrangements institutionnels hybrides reste une recherche inachevée. De ce fait, ses propriétés demeurent encore définies de manière trop générale comme un panachage, certes équilibré, des deux formes historiques que représentent le marché et la firme (chapitre introductif).

#### *La nature de la relation de franchise*

Le lien entre le franchiseur et les franchisés repose sur une répartition asymétrique des pouvoirs de décision des parties (chapitre 1 et 2). Bien que chacune conserve formellement la propriété sur ses actifs, elle n'en détient plus tous les droits, comme dans une relation marchande. Ainsi, l'allocation du contrôle sur les actifs ne se confond plus nécessairement avec la configuration

strictement juridique de la propriété. Mais contrairement à une vision habituelle de la franchise, la première délégation de pouvoir de décision, accordée par les franchisés au franchiseur, masque une seconde délégation de sens contraire. En effet, le franchiseur accepte aussi par là même, des restrictions à ses droits de propriété sur ses actifs. Par le contrat de franchise, il partage donc avec les franchisés ses droits au *fructus* et il leur délègue ses droits d'*usus* en imposant toutefois plusieurs restrictions. En d'autres termes, la relation d'autorité qui lie les franchisés et le franchiseur est double même s'il n'est pas ordinaire de poser le problème dans ces termes — trop souvent, on ne veut voir que le lien d'autorité qui va du franchiseur aux franchisés. On a pu constater qu'il existait bien une double délégation entre les parties.

Finalement, contrairement à la relation d'emploi, définie formellement par Simon [1951] comme une « zone d'acceptation » à l'intérieur de laquelle le salarié renonce à son esprit critique, le contrat de franchise peut être assimilé à une « zone de contestation » pour reprendre la distinction de Bradach [1997]. Selon nous, dans la première situation, l'employeur est dès le départ assuré de conserver « le dernier mots en cas de conflit ». Comme l'affirme Williamson [1991], la firme est « sa propre court ultime d'appel ». Dans la seconde situation, cela n'est plus vérifié : le franchiseur doit régulièrement convaincre les franchisés du bien fondé des ces orientations stratégiques. Dès le départ, au moins formellement, il est certain qu'il lui faudra faire usage d'influence, de négociation et surtout de persuasion auprès des franchisés, pour que leur pouvoir de contestation ne se transforme pas en conflits permanents et n'entrave pas trop l'harmonie du réseau.

#### *Les hypothèses de départ globalement confirmées*

Il est apparu que les hypothèses comportementales retenues — rationalité limitée et opportunisme — ont été vérifiées. C'est notamment l'examen de l'environnement institutionnel qui nous a permis de le montrer (chapitre 1). En revanche, l'une des hypothèses environnementales — l'incertitude — a du être beaucoup plus discutée (chapitre 2). Le dialogue entre le cadre théorique et la pratique a pu être engagé et mené de manière enrichissante. Cela a été l'occasion de discuter plusieurs résultats qui présentaient parfois quelques doutes ou plusieurs incohérences analytiques. Cet examen nous a conduit à pister indirectement les effets de l'incertitude. On a pu ainsi montrer que certains secteurs (au moins de manière franche le secteur 4) déclaraient connaître une situation de marché plutôt certain et avaient connu également des besoins d'adaptation plus fréquents et plus coûteux que par le passé.

Nous avons ensuite choisi de mettre l'accent sur l'importance du capital humain et sur sa spécificité. Nous avons expliqué ce choix. Rappelons ici qu'il ne minimise pas l'importance

d'autres types d'actifs qui ont d'ailleurs aussi été discutés (chapitre 1). Les analyses proposées à l'issue de l'étude de la spécificité des actifs humains nous paraissent essentielles. Elles permettent en particulier, au-delà de la compréhension intuitive légitime du problème, de formuler des orientations stratégiques. Ou, plus précisément, de poser le problème en terme d'arbitrage et de disposer d'une évaluation chiffrée des conséquences des choix. Nous avons ainsi obtenu un ordre de grandeur, vérifié empiriquement de manière certaine au niveau global et de manière partiellement au niveau sectoriel, entre plusieurs stratégies de développement du réseau.

#### *L'approfondissement des propriétés de la forme hybride*

Si empiriquement l'appartenance de la franchise à la forme hybride n'appelait aucune contestation sur le plan théorique, en revanche, l'étude de ses propriétés économiques suscite davantage de discussions. Nous avons donc entrepris cette étude en étant conscients de cet enjeu et sans ignorer cette difficulté conceptuelle, le travail accompli a cherché à éclaircir et à approfondir ces propriétés. Chacune de ces principales propriétés — adaptation et pouvoirs de décision (chapitre 2 et 3), incitation (chapitre 4), contrôle (chapitre 5) et résolution de conflits (chapitre 6) — a été examinée très attentivement.

L'asymétrie des pouvoirs de décision ne se discute pas mais ce constat doit toutefois être relativisé. Plusieurs éléments, par ailleurs vérifiés, ont permis de considérer que si cette asymétrie pour formelle est incontestable, son exercice pratique permet aussi aux franchisés de s'exprimer en qualité de commerçants indépendants. Bien entendu cette proposition n'est pas générale. Des disparités sectorielles apparaissent et la diversité des pratiques doit être notée. En effet, à plusieurs reprises la singularité du secteur 4 a été relevée en matière d'une répartition des pouvoirs de décision plus équilibrée par rapport aux autres secteurs. A l'opposé, le secteur 3 affiche une asymétrie formelle et réelle des pouvoirs de décision.

Concernant les propriétés d'incitation, les résultats globaux ont permis d'indiquer l'importance des incitations non-monétaires. La distinction entre incitation monétaire et incitation non-monétaires a été pertinente puisqu'elle met en exergue l'importance des deuxième types d'incitation, qui sont par nature beaucoup plus informels ou en tout cas peu explicités par le contrat. Comme nous l'avons mentionné, ce résultat est important sur le plan conceptuel. En effet, les économistes ont trop tendance à les négliger et à ne reconnaître d'importance qu'aux incitations monétaires (appropriation du profit). Or, en cela, l'arrangement institutionnel hybride ne se démarquerait pas suffisamment d'une relation marchande. En revanche, les pratiques

d'incitations non-monétaires contraignent à porter un regard au-delà du contrat stricto sensu puisque dans la majorité des cas de telles incitations ne sont pas ou peu contractualisables.

Pourtant, l'importance de l'auto-incitation (par l'appropriation du profit) semble empiriquement ne faire aucun doute. Or, lors de l'examen des modalités de contrôle, l'ensemble des réseaux tous secteurs confondus, reconnaissent que les managers de réseau ont été embauchés pour motiver les franchisés. L'incohérence du résultat souligne à l'évidence que l'auto-incitation bien qu'essentielle ne suffit alors pas. Par ailleurs, des dispositifs d'auto-contrôle sont en œuvre, répondant sans doute à l'auto-incitation mentionnée. Finalement, au-delà de ce dernier résultat, il n'a pas été possible de confirmer tout à fait et directement les résultats obtenus dans le cas des franchises américaines (Bradach [1997], Lafontaine [1991]). Ces travaux indiquent, en effet, que les procédures de contrôles sont toujours plus informelles et s'exercent avec une moins forte intensité que dans les points de ventes détenus par les franchiseurs. Mais plusieurs particularités sectorielles sont toutefois apparues : le secteur 4 confirme son fonctionnement à part et le secteur 1 présente du point de vue des modalités d'instance de décision collective une situation unique.

Enfin, l'analyse de conflits à partir de la jurisprudence et de la pratique des réseaux renforce les résultats préliminaires des premiers chapitres. On peut soutenir que plusieurs apprentissages ont été effectués et qu'à l'avenir, les dérives opportunistes qui ont effectivement eu lieu à la fin des années quatre vingt, devraient disparaître ou tout du moins s'atténuer. Deux domaines restent néanmoins préoccupants : les abus de fixation du prix et la propriété de la clientèle. Nous considérons ce dernier point comme central dans les prochains débats théoriques. En effet, on est en présence du partage avant tout économique d'un actif, source de quasi-rente pour les deux parties. Or, derrière les questions de la propriété de cet actif, ce sont celles des règles de partage de la valeur induite qui sont abordées.

#### *Bilan méthodologique*

En outre, la démarche micro-analytique que nous avons suivie s'est avérée être pertinente. En effet, il nous est ainsi apparu que le relation de franchise est à la fois homogène et plurielle.

Son homogénéité est perceptible sous plusieurs angles. Ainsi, les réseaux sont insérés dans un environnement institutionnel donné et doivent donc mettre en œuvre la coopération et l'autonomie dans cet environnement qui les contraint de la même façon. La franchise commence également à bénéficier en France de dispositifs institutionnels relevant de l'ordre privé afin de

résoudre ses conflits. De plus, nous avons eu l'occasion de montrer que dans un certain nombre de domaines, les réseaux de franchise avaient avec le temps opérés des choix communs — nous pensons par exemple à l'introduction des managers de réseau, aux critères privilégiés lors du recrutement des franchisés, à l'importance des incitations, etc. — et qu'ils étaient confrontés à un certain nombre de désaccords et de conflits.

De plus, cette perspective micro-analytique nous a permis de montrer la pluralité que connaît en pratique la franchise. Les marchés dans lesquels opèrent les réseaux, les procédures de contrôle, les modes d'incitation ou encore la décentralisation des pouvoirs au sein des réseaux ne sauraient être considérés comme homogènes. La relation de franchise nous est ainsi parfois apparue comme une mosaïque de conditions initiales technologiques, de contraintes stratégiques de développement, d'arbitrages transactionnels et organisationnels. Une remise en cause de cette pluralité n'aurait à nos yeux aucun sens : il s'agit fondamentalement pour chaque réseau ou pour chaque famille de réseaux de construire des solutions propres, c'est-à-dire de penser ses différences avec les autres réseaux en bénéficiant de la connaissance de leurs pratiques. Les typologies que nous avons conçues peuvent ici être particulièrement utiles.

## SECTION 2. L'EVOLUTION DE LA RELATION DE FRANCHISE

A plusieurs reprises certaines évolutions sont apparues. Toutefois, il ne serait pas prudent ni très sérieux de ne pas douter de ces résultats. Pourtant plusieurs indicateurs conduisent à penser qu'il existe une tendance vers un management moins dirigiste et que les secteurs (1, 4, et parfois 7) s'essayent à explorer des voies toutes différentes. Un avis unanime a été formulé concernant les critères de recrutement des franchisés privilégiant davantage les aptitudes personnelles. Nous avons à l'occasion indiqué que ce qui semblait se jouer derrière les critères de recrutement pouvait être porteur de signes annonciateurs d'un professionnalisme accru du fonctionnement des réseaux. En effet, la *capacité d'adaptation ou d'initiatives* pouvait être davantage recherchée au détriment d'une simple *capacité d'obéissance* des franchisés. Cette évolution impliquerait aussi de la part des franchiseurs une réflexion sur leur rôle dans les réseaux, les contraignant en premier lieu à des apprentissages inédits afin de rechercher un nouvel équilibre avec leur partenaires (franchisés). Tous deux semblent s'éloigner des modes trop paternalistes de management pour construire une coopération plus participative.

Il n'est alors pas étonnant de constater que presque tous les franchiseurs (97% d'entre eux), comme l'indique le tableau 1, souhaitent très majoritairement mettre en place des innovations.

*Tableau 1. Souhaitez-vous mettre en place des innovations dans votre réseau ?*

Oui	96,6 %
Non	3,4 %
<i>Nombre d'observations : 87</i>	

Les classements sectoriels ne démentent pas ce résultat (tableau 2).

*Tableau 2. Souhaitez-vous mettre en place des innovations dans votre réseau ? (par secteur)*

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
oui	90%	100%	91,3%	81,8%	69,2%	91,3%	80%	50,0%
non	10%	0%	8,7%	18,2%	30,8%	8,7%	20%	50,0%
<i>Nombre d'observations</i>	10	1	23	11	13	23	10	2

Ils classent les pratiques managériales à égalité avec la réactivité à l'environnement en première position (tableau 3). avec une très large avance pour la réactivité de l'environnement qui, à l'exception des secteurs 1 et 2, est placée en 1<sup>ère</sup> et/ou 2<sup>ème</sup> place par tous les autres secteurs.

*Tableau 3. Dans quels domaines souhaitez-vous majoritairement innover ?*

	1 <sup>ère</sup> place	2 <sup>ème</sup> place	3 <sup>ème</sup> place	4 <sup>ème</sup> place
Les pratiques managériales	24%	18,6%	25,5%	5,5%
La réactivité à l'environnement	24%	35,5%	9,3%	11,1%
Le commerce électronique	20%	22%	30,2%	33,3%
La répartition des pouvoirs de décision	17,3%	5%	16,2%	38,8%
Autre	8%	11,8%	4,6%	11,1%
<i>Nombre d'observations</i>	75	59	43	18

Cette priorité en matière de réactivité à l'environnement nous confirme dans les positions que nous avons adoptées lors de l'examen de l'incertitude et de ses conséquences. Il fait peu de doute que les franchiseurs anticipent les conséquences en terme d'instabilité de l'arrivée à maturité de certains marchés et du comportement versatile des consommateurs. A ce propos, les systèmes informatiques connectés nous étaient apparus comme un outil de coordination permettant d'accélérer la circulation de l'information et, de manière générale, la prise de décision. Or, comme nous l'avons remarqué dans l'étude, cette technique n'est pas généralisée dans tous les réseaux. On comprend que cette installation puisse être contrariée pour les très jeunes réseaux car elle exige des moyens financiers. Mais cette lecture risque d'être trompeuse. En effet, même pour ce type de réseau, il peut s'avérer plus efficace de fonctionner dès le départ avec ces nouvelles technologies de l'information. Cette intuition risque d'être d'autant plus vérifiée que l'on est en présence d'activité de services.

Il y a aussi un autre type d'innovation qui reçoit les préférences des franchiseurs : le commerce électronique (tableau 3).

Incontestablement ce domaine les préoccupe car il touche directement leur pratiques de travail. Sans disposer d'éléments supplémentaires, on est en droit d'estimer que si ce type de commerce se développe cela impliquera de profondes transformations du métier de commerçant. En effet, selon ce scénario fort probable, l'importance de la localisation du point de vente et plus généralement son existence même perdraient toute pertinence. Si l'on observe ce qui se passe aux Etats-Unis, en avance dans le domaine des achats électroniques, on constate notamment un développement non négligeable des franchises automobiles sur internet. Cette innovation libère notamment le consommateur des contraintes de déplacement et accroît sa disponibilité temporelle qui devient à yeux une valeur recherchée. En d'autres termes, les consommateurs souhaiteraient-ils toujours à l'avenir se rendre dans des magasins alors que certains d'entre eux leur imposent de prendre leur voiture et de supporter le trafic automobile ? Or dans le même temps, leurs besoins de consommation pourraient être satisfaits sans qu'ils soient forcés de sortir de leur domicile. Cette question animera très certainement les débats entre les acteurs de la franchise mais aussi plus généralement tous les professionnels du commerce et de la distribution.

Enfin, les franchiseurs déclarent être satisfaits par la répartition des pouvoirs de décision. Cet item arrive effectivement en dernière position et au niveau sectoriel, il n'a même pas pu être classé. La question reste sans doute trop générale, mais il faudrait aussi comparer cette opinion à celle des franchisés. Or, dans notre étude et pour les raisons avancées au chapitre introductif, leur parole a n'a pas pu être recueillie. Ce regret demeure incontestablement une limite très forte de notre travail. Cette réserve se situe à la fois au plan théorique et empirique. Au niveau analytique, la transaction, comme unité d'analyse, implique inévitablement la prise en compte des deux parties ; et au niveau empirique le regard que les franchisés portent sur une réalité commune avec celle des franchiseurs aurait sans doute autorisé des discussions plus controversées ou en tout cas riches de signification.

---

**BIBLIOGRAPHIE**

---

- Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie [1998] : "Annuaire des réseaux commerciaux," Paris, 16<sup>ème</sup> édition.
- Arrow, K. [1985] "The Economics of Agency", in Pratt, J. & Zeckhauser, R. (eds) : *Principal and agents : The Structure of Business*. Cambridge (USA), Harvard Business School Press.
- Bensoussan, H. [1997] : *Le droit de la franchise*. Edition Apogée. Rennes.
- Bhattacharyya, S. & Lafontaine F. [1995] : "Double sided moral hazard and the nature of share contracts", *Rand Journal of Economics*, vol. 26.
- Bradach J. [1997] : Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains, *Administration Science Quarterly*, 42 , 276-303 .
- Bradach J. [1997] : *Franchise Organizations*. Harvard. Business School Press, Boston.
- Brickley, J. & Dark, F. [1987] : « The Choice of Organization Form : The Case of Franchising », *Journal of Financial Economics*, 18.
- Chandler, A. [1977] : *The visible Hand : The Managerial revolution in American Business*. Cambridge, (Mass.) Harvard University Press.
- Chantereau, PL. [1996] : *Le management des réseaux d'enseigne. Comment animer efficacement des points de vente statutairement indépendants ?* Ed. Liaisons. Rueil-Malmaison.
- Clément, JP. [1995] : *La franchise : 20 ans de jurisprudence. Deux cents décisions commentées 1973-1993*. IREF, Paris.
- Coase, R. [1937] : *The Nature of the Firm*. *Economica*.
- Demsetz, H. [1969] : « Information and Efficiency : Another Viewpoint », in Demsetz, H [1989] : *The Organization of Economic Activity, Efficiency Competition and Policy*. Vol. II, Basil Blackwell, Oxford.
- Direction du Commerce intérieur [1998] : *Rapport d'activité 1997*. Ministère de l'économie des finances et de l'industrie, Secrétariat d'Etat aux petites et moyennes entreprises au commerce et à l'artisanat.
- Direction du Commerce intérieur [1998] : *Rapport de synthèse*, juillet.
- Dnes, A. [1992] : "Unfair contractual practices and hostage in franchise contracts", *Journal of Institutional and Theory Economics*, vol.148.

Dnes, A. [1996] : "The economic analysis of franchise contracts", *Journal of Institutional and Theory Economics*, vol.152.

Fédération Française de la Franchise [1998] : Guide pratique de la franchise et des adhérents de la FFF. Paris.

Friedman, M. [1953] : "The Methodology of Positive Economics", in *Essay in Positive Economics*, Chicago : University of Chicago Press.

Gallini, N. & Lutz, N. [1992] : « Dual Distribution and Royalty Fees in Franchising », *Journal of Law Economics and Organization*, 8.

Gibbons, R. [1998] : Incentives in Organizations, *Journal of Economic Perspectives*, vol. 12, n°4, fall.

Hadfield, G. [1990] : Problematic Relations : Franchising and the Law of Incomplete Contracts, *Stanford Law Review*, vol.42.

Insee [1998] : L'Economie française. Edition 1998-1999, Livre de Poche, inédit Economie.

Jensen, M. & Meckling, W. [1991] : "Specific and General Knowledge and Organizational Structure", in *Main currenting Contract Economics*, ed. Werin, C. & Wijkander, H. Oxford : Blackwell.

Joskow, P. [1987] : « Contrat Duration and Relationship Specific Investments : Empirical Evidence from Coal Markets », *American Economic Review*, 77, (1), march.

Klein, B. [1995] : « The Economics of Franchise Contract », *Journal of Corporate Finance*, 2.

Knight, F. [1921] : *Risk, Uncertainty, and Profit*. 2<sup>ème</sup> édition, [1985] Chicago: University of Chicago Press, Midway Reprint.

Lafontaine, F. [1991] : « How and Why do Franchisors do What They do : A Survey Report.

Lafontaine, F. [1992] : "Agency theory and Franchising : some empirical evidence results", *Rand Journal of Economics*, vol. 23.

La lettre du Franchisé, [1997] : "La requalification du contrat de travail", janvier-février.

La lettre de la FFF, La Lettre d'Entreprendre en France, Le monde du commerce (Lettre de la Direction du commerce intérieur).

Leloup, JM. [1991] : *La franchise ; droit et pratique*. Edition Delmas.

Lepage, H. [1989] : *La nouvelle économie industrielle*. Pluriel Inédit, Hachette.

- Lewin, S. [1998] : The Plural Form in Franchising : a Synergism of Market and Hierarchy. *Working paper, Iowa State University, USA.*
- Lewin, S. [1998] : Innovation and Authority in Franchise Systems : An Empirical Exploration of the Plural Form. *Working paper, Iowa State University, USA.*
- Libre Blanc [1999] : Sur le commerce. Communication au Parlement européen. Bruxelles janvier.
- Libre vert [1998] : La politique de concurrence communautaire et les restrictions verticales. Bruxelles, octobre.
- Maness, R. [1996] : Incomplete contracts and the choice between vertical integration and franchising, *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 31.
- March, J. & Simon, H. [1958] : *Organizations*. USA, Willey.
- Marot, Y. [1997] : Le langage de la Franchise. Collection connaître et parler, éd. Méthodes et stratégies, Poitiers.
- Marot, Y. [1998] : Memento pratique de droit de la franchise. Edition Fédération française de la franchise. Paris.
- Masten, S. [1984] : « The Organization of Production : Evidence from the Aerospace Industry », *Journal of Law and Economics*, XXVII, (2), october.
- Mathewson, F. & Winter, R. [1985] : « The Economics of Franchise Contracts », *Journal of Law and Economics*, 28.
- Montverde, K. & Teece, D. [1982] : « Supplier Switching Cost and Vertical Integration in The Automobile Industry », *Bell Journal of Economics*, 13 (1), spring.
- North, D. [1990] : "Institutions, Institutional change and economic performance. Cambridge : Cambridge University Press.
- Palay, T. [1984] : « Comparative Institutional Economics : The Governance of Rail Freight Contracting », *Journal of Legal Studies*, XII, (2), june.
- Pamier, JP. & Thiriez, G. [1998] : Guide pratique de la franchise. Editions d'organisation, Franchise magazine, Paris 2<sup>ème</sup> édition.
- Raynaud, E. [1997] : Propriété et exploitation partagée d'une marque commerciale : aléas contractuels et ordre privé. *Thèse de doctorat en Sciences Economiques, Université de Paris1, Panthéon-Sorbonne.*
- Rubin, P. [1978] : « The Theory of The Firm and The Structure of the Franchise Contract », *Journal of Law and Economics*, 21.
- Simon, H. [1951] : "A Formal Theory of the Employment Relationship", *Econometrica*, 19, (3).

Simon, H. [1955] : "A Behavioral Model of rational Choice" *Quarterly Journal of Economics*, 69.

Simon, H. [1978] : "Rationality as Process and as Product of Thought", *American Economic Review*, vol. 68, (2).

Tarondeau, JC. & Xardel, D. [1995] : *La distribution*. Que sais-je, PUF, 4<sup>ème</sup> édition.

Tourneau, Le P. [1994a] : *Le Franchisage*. Economica, droit poche.

Tourneau, Le P. [1994b] : *La concession commerciale exclusive*. Economica, droit poche.

Williamson, O. [1975] : *Markets and hierarchies*. New York : Free Press.

Williamson, O. [1983] : « Credible Commitments : Using Hostages to Support Exchange », *American Economic Review*, september.

Williamson, O. [1985] : *The Economic Institutions of Capitalism*. New York : The Free Press-Macmillan.

Williamson, O. [1991] : "Comparative economic Organization : The Analysis of Discrete Structural alternative", *Administrative Science Quarterly*, 36, (2).

Williamson, O. [1993] : "Opportunism and its Critics", *Managerial and Decision Economic*, vol. 14.

Williamson, O. & Masten, S. [1995] : *Transaction Cost economics*. Vol. I, II, The International Library of critical writing in economics, Edward Edgard Publishing.

Williamson, O. [1996] : *The Mechanisms of Governance*. Oxford University Press.

## ANNEXE 1.

## PARTIE 1. LA CARACTERISATION DE VOTRE RESEAU

## QUESTION 1

- ‡ Dans votre réseau, combien avez-vous d'unités :
- |                 |                      |
|-----------------|----------------------|
| ‡ franchisées : | aujourd'hui : .....  |
|                 | il y a 3 ans : ..... |
| ‡ propres :     | aujourd'hui : .....  |
|                 | il y a 3 ans : ..... |

## QUESTION 2

- ‡ Quelle est l'ancienneté moyenne de vos franchisés actuels ?
- |  |                   |
|--|-------------------|
|  | moins de 5 ans    |
|  | entre 5 et 10 ans |
|  | plus de 10 ans    |
- ‡ Tend-elle à :
- |                  |                    |
|------------------|--------------------|
| augmenter        | (depuis ..... ans) |
| rester constante |                    |
| diminuer         | (depuis ..... ans) |

## QUESTION 3

- ‡ Classez les critères privilégiés pour recruter vos franchisés :
- (classement de 1 à 5, du plus important au moins important)*
- |  |                               |
|--|-------------------------------|
|  | l'âge                         |
|  | l'expérience dans le commerce |
|  | la qualification              |
|  | les aptitudes personnelles    |
|  | autre (précisez).....         |
|  | .....                         |

## QUESTION 4

- ‡ Combien de jours de formation vos franchisés reçoivent-ils :
- |                         |                |
|-------------------------|----------------|
| ‡ en début de contrat : | ..... jours    |
| ‡ en cours de contrat : | ..... jours/an |

**QUESTION 5**

‡ Comment l'information quotidienne circule-t-elle au sein de votre réseau ?

*(plusieurs réponses possibles)*

- par journal interne
- par manuel opérationnel
- par système informatique connecté (e-mail, site internet)
- par notes et circulaires
- par téléphone/fax/minitel
- autre (précisez) .....
- .....

**QUESTION 6**

‡ Combien d'animations du réseau réalisez-vous chaque année :

- ‡ animations régionales : ..... /an
- ‡ animations nationales : ..... /an

**QUESTION 7**

‡ Dans les différents points de vente du réseau, qui prend les décisions concernant :

	le franchiseur	les franchisés	le franchiseur et les franchisés	le responsable de l'unité propre
‡ les heures d'ouverture				
‡ l'embauche des employés				
‡ les salaires des employés				
‡ les prix des produits				
‡ les nouveaux produits				
‡ le choix des produits offerts				
‡ les fournisseurs				

**QUESTION 8**

‡ Avez-vous embauché des managers de réseau pour coordonner l'activité des franchisés ?

- oui (depuis ..... années)
- non (*passer à Q9*)

‡ Cette décision :

- répond à une demande des franchisés
- relève de votre initiative

‡ Cela contribue-t-il plutôt à :  
*(plusieurs réponses possibles)*

- motiver les franchisés
- diffuser l'information dans le réseau
- contrôler le réseau
- autre (précisez).....
- .....

‡ Diriez-vous que cela a aussi conduit à :  
*(plusieurs réponses possibles)*

- favoriser des querelles de chapelles
- complexifier la gestion du réseau
- vous éloigner du terrain
- autre (précisez).....
- .....

**QUESTION 9**

‡ Existe-t-il dans votre réseau une instance de décision à laquelle participent certains de vos franchisés ?

oui (depuis ..... années)  
non ( *passez à Q10*)

‡ Ces franchisés sont-ils :

nommés par vous  
nommés ou élus par les franchisés

‡ L'accord de cette instance est-il nécessaire pour réaliser des changements stratégiques ?

oui  
non

**QUESTION 10**

‡ Disposez-vous de l'une des clauses suivantes dans votre contrat type ?

(plusieurs réponses possibles)

une clause de non-affiliation  
une clause de non-concurrence post-contractuelle  
une clause d'agrément  
non concerné ( *passez à Q11*)

‡ Ces clauses ont-elles été choisies pour :

(plusieurs réponses possibles)

réduire l'opportunisme des franchisés  
protéger la valeur de la marque  
maintenir votre réputation  
assurer un retour sur investissement pour le réseau  
autre (précisez) .....  
.....

**PARTIE 2. VOTRE ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE  
ET VOTRE ADAPTATION**

**QUESTION 11**

‡ Aujourd'hui, votre marché est-il plutôt :

incertain  
certain ( *passez à Q12*)

‡ Évaluez l'importance de cette incertitude concernant :

	incertitude très importante	incertitude plutôt importante	incertitude peu importante
‡ les quantités consommées par les acheteurs			
‡ les nouveaux goûts des consommateurs			
‡ le zapping de marque des consommateurs			

- ▶ les innovations commerciales
- ▶ les innovations technologiques dans votre secteur
- ▶ la concurrence
- ▶ la réglementation européenne
- ▶ autre (précisez) .....

**QUESTION 12**

▶ Comment estimez-vous que votre réseau réagit :

	très rapidement	plutôt rapidement	plutôt lentement
▶ aux attentes de la clientèle			
▶ aux prévisions de demande			
▶ à la stratégie des concurrents			
▶ à l'arrivée de nouveaux concurrents			
▶ aux innovations technologiques			
▶ aux innovations commerciales			

**QUESTION 13**

▶ L'adaptation à votre marché est-elle aujourd'hui plus coûteuse qu'il y a trois ans ?

oui  
non ( *passez à Q14*)

▶ En terme de :  
(trois réponses au maximum)

temps d'exécution  
réflexion  
ressources humaines  
ressources matérielles  
collecte d'information  
autre (précisez).....  
.....

**QUESTION 14**

▶ Un franchisé peut-il spontanément prendre des initiatives pour répondre à son marché local ?

oui  
non

**QUESTION 15**

▶ Suite à une rupture de contrat avant terme, le départ de l'un de vos franchisés serait-il plutôt :

dommageable pour votre réseau  
sans conséquence sur votre réseau  
( *passez à Q16*)

▶ Quelle serait la nature de ce dommage ?

.....

.....

.....

.....

.....

**QUESTION 16**

‡ Combien de temps vous faut-il en moyenne pour recruter un franchisé ?

..... jours ou ..... mois

‡ Quelle durée faut-il en moyenne pour qu'un franchisé soit performant dans les cas suivants ?

	un nouveau franchisé	un franchisé déjà dans le réseau
un nouveau point de vente	..... mois	..... mois
un point de vente déjà existant	..... mois	..... mois

**QUESTION 17**

‡ Comment motivez-vous vos franchisés ?  
(plusieurs réponses possibles)

par des gratifications non monétaires (honneur, meilleur franchisé, prestige)  
par une révision des royalties  
par des aides financières  
par plusieurs points de vente  
autre (précisez).....  
.....

‡ Garder vos franchisés motivés vous permet-il de :  
(plusieurs réponses possibles)

réduire les coûts de rupture du contrat avant terme  
favoriser l'homogénéité du réseau  
compenser leur indépendance partielle  
réduire les coûts de recherche d'un nouveau franchisé  
accroître leur effort  
autre (précisez).....  
.....

**QUESTION 18**

‡ Au cours des trois dernières années, votre autorité a-t-elle été contestée par des franchisés ?

oui  
non

**QUESTION 19**

‡ Votre contrat type a-t-il été modifié depuis trois ans ?

oui  
non (passez à Q20)

‡ Ces modifications ont-elles surtout concerné :  
(3 réponses au maximum)

la répartition des pouvoirs de décision entre vous et vos franchisés  
les conditions de renouvellement du contrat  
la répartition des dépenses publicitaires



**QUESTION 24**

◆ Les franchisés doivent-ils vous informer à l'avance des supports publicitaires qu'ils choisissent ?

oui  
non

**QUESTION 25**

◆ Le contrôle de l'activité de vos franchisés s'effectue-t-il plutôt par :  
(plusieurs réponses possibles)

la standardisation des outils de gestion  
des inspections régulières (..... /an)  
un suivi des ventes  
un suivi des stocks  
une forte culture interne  
des systèmes informatiques connectés  
autre (précisez).....  
.....

**QUESTION 26**

◆ Les résultats économiques de tous vos franchisés et unités propres sont-ils diffusés dans l'ensemble du réseau ?

oui, en totalité  
oui, en partie  
non, jamais

**QUESTION 27**

◆ Dans votre réseau, existe-t-il des désaccords ?

oui, entre les franchisés  
oui, entre le franchiseur et les franchisés  
non (*passer à Q28*)

◆ Sont-ils plutôt dus à :  
(plusieurs réponses possibles)

une concurrence entre franchisés  
de nouveaux objectifs du franchiseur  
la diversité des unités du réseau  
des paiements de redevances  
des choix publicitaires  
des choix autoritaires du franchiseur  
des querelles de territoire de vente entre franchisés  
de nouvelles attentes des franchisés  
autre (précisez).....  
.....

◆ Leur nombre a-t-il tendance :

à augmenter (depuis ..... ans)  
à rester inchangé  
à se réduire (depuis ..... ans)

**QUESTION 28**

◆ En cas de conflit survenu depuis trois ans, combien de fois avez-vous eu recours à :  
(plusieurs réponses possibles)

- ▶ la médiation interne : ..... fois
- ▶ la justice arbitrale : ..... fois
- ▶ votre pouvoir de décision : ..... fois
- ▶ la médiation externe (organisme professionnel) : ..... fois
- ▶ un tribunal : ..... fois

**QUESTION 29**

◆ Depuis trois ans, avez-vous connu des situations de rupture de contrat avant terme ?

- non (*prenez à Q30*)
- oui, de votre fait (combien .....
- oui, du fait d'un franchisé (.....)
- oui, d'un commun accord (.....)

◆ Indiquez les raisons majeures de ces ruptures :

de votre fait	du fait d'un franchisé	d'un commun accord
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

**QUESTION 30**

◆ Souhaitez-vous aujourd'hui mettre en place des innovations dans votre réseau ?

- oui
- non

Classez les domaines dans lesquels vous souhaitez innover :

(classement de 1 à 5, du plus important au moins important)

- la réactivité à l'environnement
- le commerce électronique
- la répartition des pouvoirs de décision entre franchiseur et franchisés
- les pratiques managériales
- autre (précisez) .....
- .....

◆ Certains franchisés peuvent-ils mener dans ces domaines des expériences locales ?

- oui
- non

*Nous vous remercions chaleureusement d'avoir répondu à ce questionnaire et d'avoir ainsi contribué à la réflexion collective que nous engageons aujourd'hui.*

*Délila ALLAM et Philippe LE GALL,  
les responsables de l'étude.*

---

## ANNEXE 2.

---

**Texte D. MODÈLE PROPOSÉ PAR LA FFF DE DOCUMENT D'INFORMATIONS PRÉCONTRACTUELLES  
À FOURNIR AU CANDIDAT À LA FRANCHISE, D'APRÈS L'APPLICATION DE L'ARTICLE PREMIER  
DE LA LOI DOUBIN DU 31 DÉCEMBRE 1989**

### Phase B Modèle de document d'informations précontractuelles

#### **I. PRÉSENTATION DU FRANCHISEUR**

**Si le franchiseur est une personne physique**

Nom .....

Prénoms .....

Nom commercial .....

Expérience professionnelle (peut ne porter que sur les cinq dernières années) .....

.....

Adresse du domicile ou du siège de l'entreprise .....

**Si le franchiseur est une personne morale**

Dénomination sociale .....

Forme juridique .....

Adresse du siège social .....

Montant du capital social .....

Nom de l'exploitant, du ou des dirigeants .....

Expérience professionnelle pour chacun d'eux pour les cinq dernières années .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Phase B  
Modèle de document d'informations précontractuelles

**2. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE DU FRANCHISEUR**

2.1. Date de création .....

2.2. Évolution (sur les cinq dernières années)

Étapes de son évolution

.....  
.....  
.....  
.....

Étapes de l'évolution de son réseau d'exploitation .....

.....  
.....  
.....  
.....

2.3. N° d'immatriculation au registre du commerce ou au répertoire des métiers (annexe 1) .....

.....

2.4. Marque (annexe 2)

N° d'enregistrement .....

Date .....

Nom du déposant .....

En cas de licence ou d'acquisition à la suite d'une cession

N° d'inscription au registre national des marques .....

Date d'inscription .....

Durée pour laquelle la licence a été consentie .....

2.5. Domiciliations bancaires (limitées aux cinq principales). A joindre en annexe 3. Indiquer les noms et adresses de l'établissement bancaire et de l'agence, ainsi que le numéro du compte .....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2.6. Activités de l'entreprise (en particulier faisant l'objet de la franchise) .....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....



**Phase B**  
**Modèle de document d'informations précontractuelles**

**6.6. Le contrat prévoit-il**

- une clause de non-concurrence ?  Oui  Non
- une clause de non-affiliation à un réseau concurrent ?  Oui  Non

**6.7. Autres exclusivités (à préciser).....**  
 .....  
 .....

**6.8. Obligations financières du franchisé**

**6.8.1. Dépenses et investissements spécifiques à l'enseigne ou à la marque avant le démarrage de l'exploitation :**

- Droit d'entrée  Oui  Non  
 Si oui, montant .....
- Aménagement du point de vente.....  
 Nature des aménagements.....  
 Montant estimé.....
- Stock initial  Oui  Non  
 Montant estimé : .....
- Autres (à préciser).....

**6.8.2. Dépenses et investissements spécifiques à l'enseigne ou à la marque après le démarrage de l'exploitation :**

- Redevances directes:  Oui  Non  
 Si oui : .....
- Taux : .....
- Assiette ou montant :
- Autres obligations financières .....  
 Pour chacune, nature et assiette : .....

**ANNEXES**

annexe 1 : Extrait du K-Bis.

annexe 2 : Justificatif de la date d'enregistrement ou du dernier renouvellement de la marque et du nom du propriétaire.

annexe 3 : RIB.

annexe 4 : Liste des succursales et filiales majoritaires.

annexe 5 : Liste des franchisés comportant pour chacun adresse et date de conclusion ou de renouvellement du contrat.

annexe 6 : Liste des autres entreprises faisant partie du réseau en précisant le mode d'exploitation.

annexe 7 : Plaquette d'assemblée générale ou de comptes annuels.

annexe 8 : Présentation de l'état général du marché des produits ou services faisant l'objet du contrat.

annexe 9 : Présentation de l'état local du marché.

annexe 10 : Perspective de développement du marché.

annexe 11 : Contrat de franchisé.

annexe 12 : Code de déontologie européen de la franchise.

Phase 8  
Modèle de document d'informations précontractuelles

**ACCUSÉ DE RÉCEPTION ET DE CONFIDENTIALITÉ**

Monsieur ou Madame :

demeurant à :

- reconnaît avoir reçu les informations précontractuelles prévues par le décret d'application de l'article 1<sup>er</sup> de la loi du 31 décembre 1989 dans le document ci-joint comprenant ... pages et ... annexes paragraphées y compris le projet du contrat,
- s'engage à ne pas utiliser les informations non publiques contenues dans ces documents à des fins autres que l'étude de la signature du contrat de franchise,
- reconnaît que le présent document d'informations précontractuelles et ses annexes lui sont communiqués à titre strictement confidentiel. En conséquence Madame ou Monsieur ..... s'oblige à les tenir secrets et à ne pas divulguer de quelque manière que ce soit les pièces qui lui ont été remises en vue de la formation du contrat, sauf pour des raisons strictement liées à la signature du présent contrat, aux avocats et conseils de Madame ou Monsieur .....
- s'oblige à respecter la confidentialité même dans l'hypothèse où, après réflexion, il déciderait de ne pas signer le contrat proposé,
- s'engage à faire respecter la confidentialité de ce document et de ses annexes par les personnes ayant, de par leurs fonctions dans l'entreprise, ou pour toute autre cause, accès à ces documents, et engagerait sa responsabilité envers le franchiseur ..... en cas de divulgation par ces personnes du document ou de ses annexes.

Fait à :

le :

signature du candidat :

## ANNEXE 3.

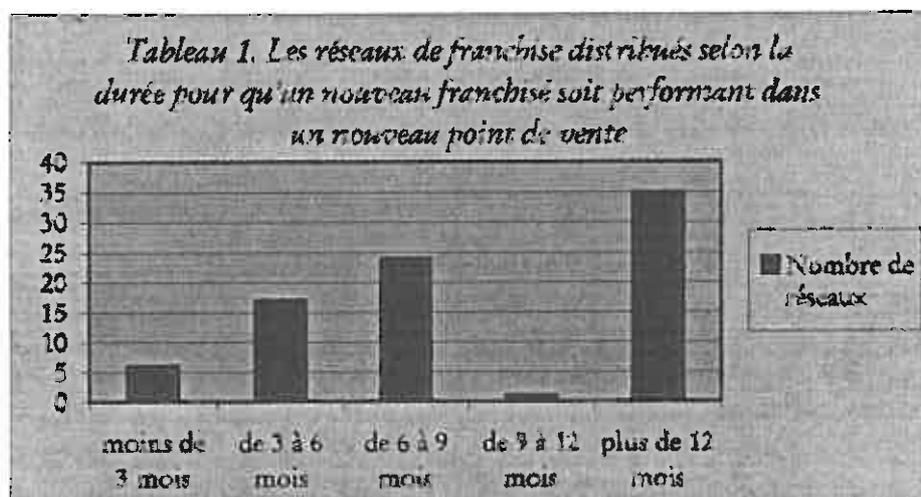
Cette annexe prolonge la section 3. 2, du chapitre 2, dans laquelle on a évalué en mois les coûts de redéployabilité dans les situations (A), (B), (C) et (D). Les résultats peuvent aussi être affinés en examinant la population selon des classes de temps. Nous avons ainsi défini les classes suivantes : moins de 3 mois, de 3 à moins de 6 mois, de 6 à moins de 9 mois, de 9 à moins de 12 mois, et plus de 12 mois. Il est alors possible de mieux comprendre la distribution des données, globalement et à l'intérieur de chaque secteur.

*Situation (A) : un nouveau franchisé dans un nouveau point de vente*

Les résultats globaux sont présentés dans le tableau 1 et sur le graphique 1. On constate alors deux effets : premièrement, dans environ la moitié des réseaux, la durée est comprise entre 3 et 9 mois ; mais deuxièmement, dans 42% des réseaux, cette durée est supérieure à 1 an.

*Tableau 1. Les réseaux de franchise distribués selon la durée pour qu'un nouveau franchisé soit performant dans un nouveau point de vente*

moins de 3 mois	6 (7,2 %)
de 3 à moins de 6 mois	17 (20,5 %)
de 6 à moins de 9 mois	24 (28,9 %)
de 9 à moins de 12 mois	1 (1,2 %)
plus de 12 mois	35 (42,2 %)
Nombre d'observations : 83	



Par secteur, on retrouve cette hétérogénéité, mais le faible nombre de données rend délicate toute conclusion. Ces résultats sont présentés dans le tableau 2.

*Tableau 2. Les réseaux de franchise distribués selon le secteur et selon le temps nécessaire pour qu'un nouveau franchisé soit performant dans un nouveau point de vente*

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
moins de 3 mois	22,2%	0	8,7%	0	0	9,1%	0	0
de 3 à 6 mois	22,2%	0	22,7%	25,0%	30,0%	13,6%	25,0%	0
de 6 à 9 mois	11,1%	0	54,6%	12,5%	30,0%	31,8%	0	0
de 9 à 12 mois	0	0	0	0	0	0	12,5%	0
plus de 12 mois	44,4%	0	18,2%	62,5%	40,0%	45,5%	62,5%	100%
<i>Nombre d'observations</i>	9	0	23	8	10	22	8	2

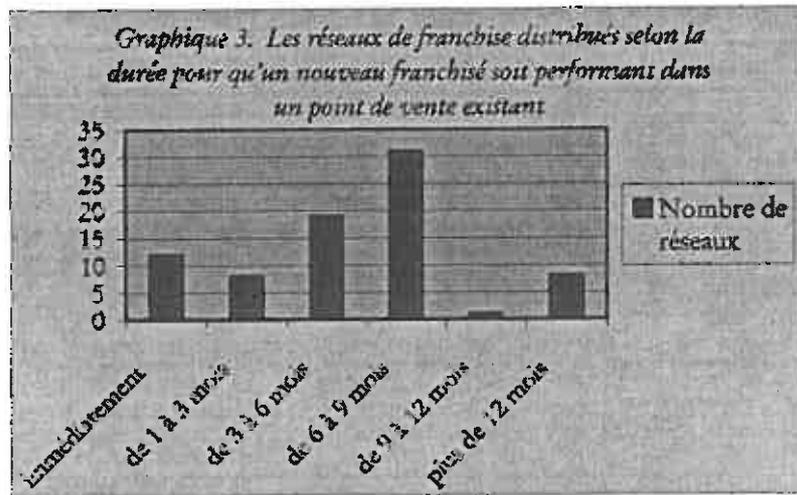
La variance calculée au chapitre 2 étant faible, nous pouvons penser que notre population est sur ce point homogène. Effectivement, une analyse de cette population par classes de durée (tableau 5) montre que dans plus de 57% des réseaux, la durée pour qu'un nouveau franchisé soit performant dans un nouveau point de vente est comprise entre 1 et 6 mois.

*Situation (B) : un nouveau franchisé dans un point de vente existant*

L'analyse révèle quelques hétérogénéités affectant l'ensemble de la population (tableau 3 et graphique 3). Les classes « immédiatement », « de 3 à moins de 6 mois » et de « 6 à moins de 9 mois » sont caractérisées par un nombre important de réponses. La population est donc sur ce point assez hétérogène, même si l'essentiel des réponses concerne les tranches « de 3 à 9 mois » (63,4% de l'ensemble).

*Tableau 3. Les réseaux de franchise distribués selon la durée pour qu'un nouveau franchisé soit performant dans un point de vente existant*

immédiatement	12 (15,2 %)
de 1 à moins de 3 mois	8 (10,1 %)
de 3 à moins de 6 mois	19 (24,1 %)
de 6 à moins de 9 mois	31 (39,3 %)
de 9 à moins de 12 mois	1 (1,3 %)
plus de 12 mois	8 (10,1 %)
<i>Nombre d'observations : 79</i>	



Cette analyse par classes, menée au niveau sectoriel (tableau 4), montre que seul le secteur 1 est sur ce point homogène.

Tableau 4. Les réseaux de franchise distribués selon le secteur et selon le temps nécessaire pour qu'un nouveau franchisé soit performant dans un point de vente existant

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
immédiatement	0	0	21,7%	0	22,2%	20,0%	12,5%	0
de 1 à moins de 3 mois	22,2%	0	4,4%	25,0%	22,2%	5,0%	0	0
de 3 à moins de 6 mois	33,3%	0	30,4%	25,0%	11,1%	25,0%	12,5%	0
de 6 à moins de 9 mois	33,3%	0	43,5%	37,5%	33,3%	30,0%	50,0%	100%
de 9 à moins de 12 m.	11,1%	0	0	0	0	0	0	0
plus de 12 mois	0	0	0	12,5%	11,1%	20,0%	25,0%	0
Nombre d'observations	9	0	23	8	9	20	8	1

Situation (C) : un franchisé déjà recruté dans un nouveau point de vente.

Tableau 5. Les réseaux de franchise distribués selon la durée pour qu'un franchisé déjà dans le réseau soit performant dans un nouveau point de vente

immédiatement	12 (15,6 %)
de 1 à moins de 3 mois	22 (28,6 %)
de 3 à moins de 6 mois	22 (28,6 %)
de 6 à moins de 9 mois	13 (16,9 %)
de 9 à moins de 12 mois	0
plus de 12 mois	8 (10,4 %)
Nombre d'observations : 77	

Cette analyse par classes, menée au niveau sectoriel (tableau 6), montre que le secteur 1 est homogène (la durée est faible) ; les secteurs 3 et 4 sont assez homogènes (durée un peu plus importante) ; le secteur 5 est assez hétérogène mais la durée est inférieure à 6 mois ; le secteur 6 est très hétérogène ; le secteur 7 est hétérogène mais la durée est comprise entre 3 et 9 mois.

Toutefois, compte tenu du faible nombre de données, certains de ces résultats ne prétendent à aucune significativité.

*Tableau 6. Les réseaux de franchise distribués selon le secteur et selon le temps nécessaire pour qu'un franchisé déjà dans le réseau soit performant dans un nouveau point de vente*

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
immédiatement	42,9%	0	13,0%	14,3%	44,4%	19,1%	0	0
de 1 à moins de 3 mois	42,6%	0	30,4%	42,9%	11,1%	33,3%	12,5%	0
de 3 à moins de 6 mois	14,3%	0	30,4%	28,6%	22,2%	14,3%	50,0%	0
de 6 à moins de 9 mois	0	0	26,1%	14,3%	11,1%	9,5%	25,0%	0
de 9 à moins de 12 m.	0	0	0	0	0	0	12,5%	100%
plus de 12 mois	0	0	0	0	11,1%	23,8%	12,5%	0
<i>Nombre d'observations</i>	7	0	23	7	9	21	8	1

*Situation (D) : Un franchisé déjà recruté dans un point de vente existant.*

L'analyse sectorielle par classes de durée (tableau 7, graphique 7 confirme une certaine hétérogénéité des secteurs 6 et 7. Une nouvelle fois, le faible nombre de données rend difficile une conclusion claire.

*Tableau 7. Les réseaux de franchise distribués selon le secteur et selon le temps nécessaire pour qu'un franchisé déjà dans le réseau soit performant dans un point de vente existant*

	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Secteur 7	Secteur 8
immédiatement	0	0	45,5%	57,1%	50,0%	38,9%	14,3%	0
de 1 à moins de 3 mois	71,4%	0	40,9%	14,3%	25,0%	33,3%	14,3%	0
de 3 à moins de 6 mois	28,6%	0	13,6%	28,6%	12,5%	5,6%	42,9%	100%
de 6 à moins de 9 mois	0	0	0	0	12,5%	22,2%	28,6%	0
<i>Nombre d'observations</i>	7	0	22	7	8	18	7	1