

Effacité transactionnelle et performances économiques des réseaux de franchise

Délila ALLAM

*Matisse, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
Maison des Sciences Economiques
106-112 Boulevard l'Hôpital, 75634 Paris
allam@univ-paris1.fr*

et

Philippe LE GALL

*Université d'Angers et Université d'Amsterdam
philippe.legall@univ-angers.fr*

Les Entretiens de la Franchise
Ministère de l'Economie et des Finances
Paris Bercy
28 octobre 2004

La relation de franchise est une coopération négociée entre deux entités économiques juridiquement indépendantes, c'est-à-dire entre celui qui a créé une marque (le franchiseur) et celui qui l'exploite par délégation contractuelle (le franchiseé). Les clauses négociées du contrat signalent que les parties souhaitent s'éviter des coûts de transaction résultant de l'appropriation abusive par l'une d'entre elles de la valeur produite par la coopération (la quasi-rente).

De manière générale, l'approche transactionnelle fait de la spécificité des actifs un facteur déterminant du choix de la structure de ces coopérations. Nous avons ici choisi de mettre plus particulièrement l'accent sur l'examen de deux types d'actifs –humains et de site– impliqués dans la relation de franchise. Les données collectées relatives à cette recherche ont concerné les réseaux de franchise en France en 1998. 395 questionnaires ont été envoyés au cours du dernier trimestre de l'année 1998 et 94 questionnaires nous ont été retournés.

On procédera en trois temps. Tout d'abord, nous examinerons le cadre d'analyse de l'approche néo-institutionnelle et plus particulièrement de l'économie des coûts de transaction (section 1) afin de préciser les outils théoriques mobilisés pour appréhender la nature de la franchise (section 2). Les coûts de redéployabilité des deux actifs spécifiques seront appréciés par le temps nécessaire à la performance économique et nous chercherons à isoler plus finement l'importance de chacun. Nous discuterons des incidences stratégiques et managériales des coûts de redéployabilité pour les réseaux de franchise (section 3).

SECTION 1 CADRE GENERAL DE L'ANALYSE

A/ L'économie des coûts de transaction

Origines et thèmes

La principale proposition de Coase (1937) affirme que la marque distinctive de la firme est la suppression du mécanisme de prix. Le caractère proprement iconoclaste de cette proposition explique sans doute pourquoi cette voie de recherche restera ignorée pendant plus de quarante ans. Il faudra attendre le début des années soixante-dix pour que cette perspective soit à nouveau examinée. C'est à Williamson [1975 ; 1985] que l'on doit de s'être saisi avec persévérance de cette question¹. 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. Dans un premier temps, la démarche 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 au départ se centrer davantage sur la problématique de l'intégration verticale. Dans un second temps, plusieurs travaux empiriques 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

¹ Voir Ménard [2001] sur le positionnement de la théorie des coûts de transaction.

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 une grande partie de la réalité économique. En effet, celle-ci se caractérise également par l'existence de formes intermédiaires qui s'avèrent relativement stables au cours du temps. Cette forme de coordination, qualifiée 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-firmes 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.

Hypothèses sous-jacentes

L'approche transactionnelle formule deux sortes d'hypothèses, relatives d'une part au comportement des agents, et d'autre part à l'environnement décisionnel.

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

En premier lieu, les agents économiques 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 leurs 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, *les agents économiques sont opportunistes*, c'est-à-dire que chacun agira au mieux de ses intérêts. Le comportement opportuniste révèle au départ une asymétrie informationnelle entre les parties. Les agents omettent volontairement ou involontairement de transmettre certaines informations et connaissances, pourtant essentielles à leur coopération. Ce comportement constitue toujours une menace pour la pérennité de la relation. Or, la durée de la coopération est une source de valeur. Autrement dit, l'identité des parties n'est pas neutre du point de vue de la performance économique. Chacune des parties peut alors adopter 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 pas une ressource partagée. De ce point de vue, les deux parties peuvent être dans une situation symétrique : l'asymétrie informationnelle des parties contractuelles est souvent 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 sur la valeur économique produite par la coopération. En fait, les pénalités ou les incitations devront être 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, source de valeur additionnelle.

La conjugaison de ces deux hypothèses comportementales entraîne une caractéristique essentielle des contrats : ils demeurent toujours incomplets.

Indépendamment des comportements des agents, ceux-ci doivent agir en situation de plus ou moins grande *incertitude concernant leur environnement*. En raison des configurations incertaines de leur contexte 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 –parfois plus fondamentalement leurs motivations à coopérer– se modifient. De nouveaux compromis devront être trouvés, 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 et flexibilité contractuelle.

L'incomplétude des contrats

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. Même si les agents connaissaient parfaitement toutes les situations à venir et étaient 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).

De manière synthétique, cette incomplétude –quelle que soit son origine– signale toujours 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, entendue ici comme une délégation contractuelle des pouvoirs économiques de décision.

Enfin, précisons que 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.

Transactions et actifs spécifiques

L'approche néo-institutionnelle retient la transaction comme unité d'élémentaire d'analyse. Celle-ci est définie comme l'interface qui réalise le transfert des droits de propriété (conférant des droits économiques, c'est-à-dire des pouvoirs de décision sur la valeur future) 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 le choix des formes d'organisation efficaces : *la spécificité des actifs*.

Les actifs représentent des investissements effectués par les parties afin d'accroître la valeur économique de leur coopération. 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. C'est la quasi-rente attachée à la coopération qui est recherchée et doit être préservée dans les relations inter-firmes.

La théorie des coûts de transaction identifie cinq types d'actifs spécifiques.

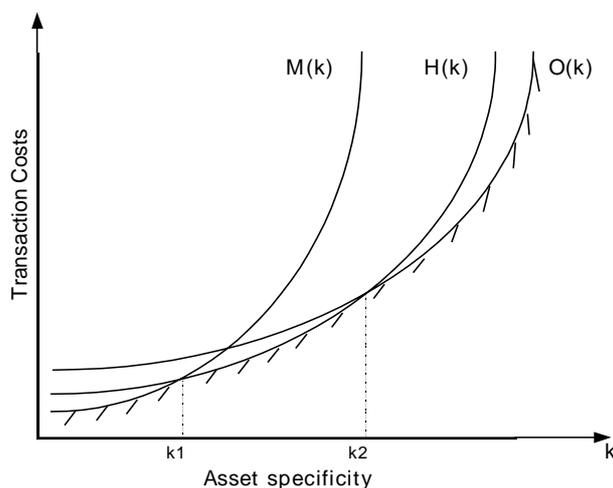
- Les *actifs physiques* renvoient aux investissements matériels. Un actif physique spécifique représente des équipements dont l'usage reste limité à un tout petit nombre de transactions. Ce sont par exemple des machines outils dédiées à un usage productif particulier ou des wagons spécialement équipés 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 ou par une pratique organisationnelle 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 de 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 productive 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 de capture d'une partie de la valeur par l'autre partie une fois les investissements effectués (Masten [1984]). En d'autres termes, l'une des parties (au moins) cherche à capturer une part de la valeur produite sans en avoir nécessairement supporté le coût effectif.
- 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. Celle-ci accroît la valeur d'adhésion au réseau. Par exemple, 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]).

B/ Le choix des « structures de gouvernance »

Principe général

La diversité des formes d'organisation s'explique par un principe : l'économie des coûts de transaction, induits par les modalités d'interaction entre les parties. Pour un type donné de transaction, 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).



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

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 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 entre les agents 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 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 pour lever l'anonymat de la relation sont totalement inappropriés, et ils constituent même dans ces conditions un véritable gaspillage économique.

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 est primordiale, 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. Les coûts de redéployabilité 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 certaines clauses de leur lien contractuel. Ainsi, les clauses du contrat négocié directement par les parties révèlent les modalités de leur coordination. De même, des clauses de sauvegarde 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. On constatera aussi des modalités spécifiques, formant un ordre privé (rôle assumé par exemple par les organisations professionnelles), 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 une part de la valeur créée. Mais la délimitation des droits économiques reste imparfaite et c'est ici que réside le risque de capture. Les propriétés incitatives de la forme hybride la rendent proche du marché. En effet, 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]). Pourtant, 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 de commandement (autorité) de nature différente de 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 (droits économiques) de chaque partie prenante. Les formes hybrides se différencient entre elles justement par l'équilibre des pouvoirs économiques 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.

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 économiques 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'est 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. Dans ces conditions, ce dernier n'est 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. 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. En ce sens, la nature de la protection des droits légaux ne correspond pas à celle des droits économiques.

Nous allons maintenant poursuivre ce cadrage théorique en insistant sur la méthodologie micro-analytique qui l'accompagne et sur le protocole d'enquête retenu.

C/ 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 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'économie des coûts de transaction s'inscrit en réaction à celle de « l'économie du nirvana ». Elle part des formes observables d'organisation, 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 concerne la perspective 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.

L'objectif du protocole d'enquête était triple.

- La première partie du questionnaire vise 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 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).
- 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.

Le questionnaire définitif a été envoyé à l'ensemble de la population des franchiseurs français que nous avons identifiés (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 par la base de données élaborée par l'Assemblée des Chambres Française de Commerce et d'Industrie (ACFCI, 16^{ème} édition 1998), et de l'annuaire de la FFF 1998. Nous avons eu un taux de retour d'environ 25%, un taux comparable ou supérieur à ceux obtenus par d'autres enquêtes similaires (Rubins [1978], Dnes [1992, 1996], Lafontaine [1991]). Au total, 91 réseaux composent donc notre échantillon.

SECTION 2. LA NATURE ECONOMIQUE DE LA RELATION DE FRANCHISE

A/ 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. Ainsi, la configuration des droits économiques 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 en vue de préserver leur valeur. Le contrat, support de la coopération, articulera alors des modalités particulières d'adaptation, d'incitation et de résolution des conflits.

Trois hypothèses de travail peuvent être ici explicitées.

Tout d'abord, le contrat, supposé incomplet, est interprété comme un mode de coordination devant économiser les coûts de transaction associés aux comportements des parties et relatifs à l'imparfaite délimitation de leur droits économiques. Lorsque ces coûts deviennent effectifs ils diminuent d'autant le montant de la quasi-rente qui reflète la valeur économique à coopérer. 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 toutes 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).

Ensuite, la relation d'autorité, comprise ici comme un transfert du pouvoir économique 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 droits économiques attachés 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 et donc sa valeur (coûts de transaction *ex-post*).

Enfin, 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).

B/ Analyse économique du contrat de franchise

Nous assimilons les clauses de l'accord de franchise à des restrictions négociées aux droits économiques –pas toujours parfaitement délimités– 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).

Caractéristiques du contrat

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 et donc toujours coûteuse. De plus, pendant cette période, les parties peuvent aussi vouloir déjà s'assurer de leur loyauté réciproque et construire ainsi les bases de la valeur de leur relation. Dès lors et avant même la signature du contrat, elles formalisent ce lien par un contrat de réservation ou un pré contrat. 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 la valeur future de son engagement initial 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 pré contrat si un versement d'argent intervient entre les parties. Autrement dit, les droits économiques trouvent ici une protection légale.

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 économiquement et donc de valoriser le concept de la franchise. On note ici l'importance des aptitudes du franchisé –non dissociables de sa personne– dans la création de la quasi-rente. Or, le franchiseur ne dispose pas de ressources et 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 pré contractuelle, 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 et sauvegarder très tôt le montant de la quasi-rente. 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 contacts entre les futurs partenaires et si les discussions aboutissent, le contrat de franchise est donc signé par les parties prenantes.

Le point de vue économique

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 économiquement être préféré. Du point de vue du franchiseur, il s'agit ici de préserver la valeur attachée à ses droits économiques. Le choix de la durée du contrat est donc une variable déterminante et elle peut ne pas être déterminée pour amortir les investissements. Car en réduisant cette durée, le franchiseur obtient une incitation plus forte du franchisé à adopter un comportement loyal. En effet, on accroît les incitations du franchisé à travers la menace tout à fait crédible d'un éventuel non-renouvellement de son contrat. Celui-ci craint donc 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 de manière unilatérale la spécificité des investissements. C'est donc la perte d'une partie de la quasi-rente induite qui incite économiquement le franchisé à adopter 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 il décide de sa durée. Ici, deux logiques s'opposent : d'une part, celle du juriste, soucieux de préserver l'équité dans les relations de coopération et, d'autre part, celle de l'économiste centré sur leur efficacité (comment produire de la valeur au moindre coût). Ainsi, parfois si une des parties (ou les deux) ne peut pas être assurée de la garantie de ses droits économiques sur ses investissements (hypothèse de coûts de transaction non nuls) elle préférera renoncer à produire cette valeur si elle n'en perçoit pas le plein bénéfice et pour rétablir sa motivation économique certaines clauses peuvent apparaître comme « déloyales ou déséquilibrées ».

La répartition des droits économiques

Par ailleurs, 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 de la plus forte proportion d'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 *fructus*) 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 de négociation à l'avantage du franchiseur constitue une asymétrie contractuelle de droit qui conduit à celle de fait des droits économiques 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 légale des actifs n'implique pas nécessairement celle des droits économiques qui conduit à leur contrôle (Hadfield [1990]). Le franchisé est certes propriétaire légal de son magasin (actif spécifique de type physique) mais l'accord de franchise restreint son contrôle (comme expression de ses droits économiques) sur cet 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 et fructueuse. Cette approche offre l'avantage de faciliter le caractère opérationnel de notre compréhension, en identifiant les sources les plus importantes d'économies éventuelles en vue d'accroître l'efficacité de la coopération. 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 est en effet 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 économiques et 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. 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. Pourtant, cette justification théorique et ce constat empirique restent contraires aux interprétations théoriques inspirées des modèles principal/agent. 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. En cela, le système de franchise démontre sa nature propre au-delà des particularités technologiques (diversité des secteurs d'activité). C'est pourquoi, nous avons approfondi les sources de l'efficacité organisationnelle au détriment de l'efficacité technologique.

Clauses du contrat

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.

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 de nature asymétrique entre les parties induite par la présence d'actifs spécifiques. En outre, elles soulignent les besoins de protéger –au-delà de la relation– la valeur des investissements les plus coûteux à préserver (en raison de leur caractère immatériel).

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 (notamment pour les transactions de service) ; 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. Mentionnons 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 la préservation des droits économiques de l'ancien franchisé. Ainsi, sa reconversion professionnelle entrave la valeur de ses droits économiques, provoquant des changements majeurs coûteux. Le caractère contestable de la clause de non-concurrence post-contractuelle n'a donc pas échappé aux autorités européennes (s'inscrivant dans un souci d'équité) 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. Elle préserve aussi la pérennité à moyen terme de la valeur des droits économiques du franchisé sans que cela conduise à une sous-valorisation de ceux du franchiseur.

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. Elle préserve ainsi la valeur économique de l'adhésion à un réseau. 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 » (droits économiques) 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 organisé et source de valeur supplémentaire de ses actifs humains,
- 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 impliquant à court terme une sous-valorisation des droits économiques attachés notamment à ses actifs humains.

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). 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. Les origines proposées ont toutes un lien avec la protection des actifs spécifiques. 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 (52,5%) concerne la réputation du franchiseur. Selon notre cadrage théorique, on aurait pu s'attendre à trouver une plus forte proportion de réponses. En effet, le franchiseur doit préserver les intérêts du réseau. On peut alors comprendre qu'une clause de non-concurrence post-contractuelle a été choisie pour s'assurer que le franchisé sortant ne pourra pas continuer à profiter des savoirs (actifs immatériels spécifiques) acquis au cours de la relation, à capturer ainsi une part de la quasi-rente (valeur additionnelle) sans en avoir supporté tous les coûts. 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.

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 valoriser ses investissements. 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 (actif spécifique de site) après l'expiration du contrat peut effectivement se traduire par un ralentissement de la croissance des ventes donc des revenus du franchiseur. Pour les franchisés restants, cela n'a pas d'impact immédiat sur la rentabilité de leur affaire. C'est seulement dans le cas où la croissance moins forte des ventes se prolongerait ou diminuerait 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 certaines réserves (taille de ce réseau multinational, ressources financières ...), on doit constater que ce réseau se protège ainsi de la

perte de valeur des actifs spécifiques de site qui contribuent incontestablement à la quasi-rente d'une transaction commerciale.

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 ou dont l'expansion géographique demeure très inachevée. Enfin, même si le franchiseur trouve 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 ici mettre en évidence un résultat plus général. Nous leur avons ainsi demandé si le départ d'un franchisé, avant la fin de leur accord, serait dommageable ou non pour leur réseau. 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.* section 3). 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 *a priori* plus facilement un autre franchisé que l'inverse.

C/ 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 des actifs immatériels et, d'autre part, à l'obligation de sauvegarder aussi 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 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. Il exercera avec vigilance ses pouvoirs de contrôle à l'entrée du 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 aussi –mais plus implicitement– certaines fonctions que son premier engagement ne lui permet pas pleinement d'assumer de manière efficace. Par conséquent, les fonctions de contrôle, de surveillance de la valeur du réseau et de sanction restent une

prérogative du franchiseur. Les deux parties sont donc liées par une relation d'autorité pour coordonner des délégations réciproques de pouvoirs économiques de décision sur les actifs impliqués par la coopération. 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. En effet, 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 réduits de ce fait. 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, c'est-à-dire d'esprit d'entreprise. 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 souhaitées et *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 veillant cependant à 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 asymétrique pour réduire en pratique certaines expressions inefficaces de l'asymétrie initiale des pouvoirs économiques de décision.

Au vu des résultats de notre enquête, on peut faire remarquer que ces coopérations entachées 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. 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. 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 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 des modalités de coordination des réseaux de franchise dans les années à venir.

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 et franchisé. Par exemple, les relations horizontales préjudiciables (ou avantageuses) entre franchisés n'ouvrent pas formellement l'octroi de droits et *a fortiori* à leur protection. Cela correspond, du point de vue théorique, à une externalité de réseau : une valeur économique « libre » c'est-à-dire que celui qui en profite (ou au contraire subit un préjudice économique) ne contribue pas financièrement à sa création (ou ne reçoit pas la contrepartie monétaire pour le dédommager de la perte de valeur supportée). 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. Cet actif collectif est source de valeur (ou de perte) pour tous et pourtant les droits légaux associés à cette valeur collectivement créée n'existent pas. Il s'agit d'un actif collectif source de valeur pour tous mais sans protection légale des droits économiques qui lui sont attachés. A ce titre, d'autres modalités entre franchisés et franchiseur sont donc établies (clauses contractuelles restrictives) et définies pour pallier au coût de cette absence. Dans la lignée des réflexions de Coase, en l'absence de droits parfaitement définis, l'usage de cet actif est source de coûts de transaction qui correspondent à la capture ou à la non protection de sa valeur.

SECTION 3 : UNE MESURE DES COÛTS DE REDEPLOYABILITE

Il nous faut tout d'abord évaluer les coûts de redéployabilité des actifs humains et de site de manière générale (A) afin d'identifier certaines particularités sectorielles (B). Nous examinerons ensuite les principaux enjeux stratégiques pour le développement des réseaux (C)

A/Le temps nécessaire à la performance économique

Comme nous l'avons indiqué précédemment un actif est spécifique si en cas de rupture de la relation il y a un coût à le redéployer dans un usage ou pour un usager alternatif (Williamson [1985]). Nous avons choisi ici d'apprécier ces coûts par le temps qu'il faut, en pratique, pour atteindre une certaine performance économique¹, c'est-à-dire pour produire une valeur attendue et induite par les investissements réalisés. Autrement dit, en cas de rupture de la relation, cette valeur serait perdue ou tout du moins fortement réduite. Nous faisons ici comme si la performance économique n'était due qu'aux investissements humains et de site. Cette hypothèse est conforme d'une part à notre intuition de départ concernant une des particularités de la transaction commerciale. En effet, la dimension relationnelle apparaît centrale dans la valorisation économique de la coopération. D'autre part, les obstacles empiriques pour disposer d'éléments factuels relatifs aux investissements physiques ou dédiés expliquent notre choix. Nous considérons donc que ce temps plus ou moins long reflète le coût de redéployabilité et nous associons cette performance économique à la quasi-rente, issue de la coopération économique (Alchian & alii [1978]).

Dans notre travail empirique, les franchiseurs ont donc été interrogés sur la durée qu'ils jugeaient nécessaire pour qu'un franchisé soit performant. Mais pour mieux isoler la spécificité des

¹ Les coûts de redéployabilité des actifs humains ont souvent été évalués par des temps de formation (Montverde & Teece [1982]) ou par la productivité individuelle des salariés (Anderson [1988]).

actifs humains et de site et parvenir ainsi à une mesure plus fine, nous avons tenu à distinguer quatre situations possibles :

- (A) un nouveau franchisé dans un nouveau point de vente (ce cas inclut 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 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 ancien franchisé du réseau dans un nouveau point de vente (ce cas inclut 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 ancien franchisé du réseau dans un point de vente existant (c'est un coût de transition ou d'adaptation qui correspond à la familiarisation avec la clientèle existante). Cette situation correspond, pour toute relation de franchise, à un coût minimal de transition, nécessaire notamment pour connaître les préférences de la clientèle locale. Nous pouvons donc admettre que dans chacune des trois autres situations, ce coût existe.

Ces quatre situations doivent, en toute logique, se déduire les unes des autres. D'un point de vue général, on peut définir en fait ici trois mesures complémentaires :

- le temps nécessaire à un nouveau franchisé pour 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.

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 chaque franchisé dans un point de vente. Les relations existant *a priori* entre ces trois variables sont représentées dans le tableau ci-dessous.

	<i>UN NOUVEAU FRANCHISE</i>	<i>UN FRANCHISE DEJA DANS LE RESEAU</i>
<i>UN NOUVEAU POINT DE VENTE</i>	SITUATION (A) Spécificité humaine (NH) et de site (NPV) Temps d'adaptation (Z)	SITUATION (C) Spécificité de site (NPV) et temps d'adaptation (Z)
<i>UN POINT DE VENTE EXISTANT</i>	SITUATION (B) Spécificité humaine (NH) et temps d'adaptation (Z)	SITUATION (D) Temps d'adaptation (Z)

Tableau 1. *Le contexte de la performance économique*

Plus formellement, on peut écrire les relations suivantes. En situation (D), $T_D=Z$ et, étant donnée la définition de la situation (D), on peut logiquement admettre que ce coût d'adaptation incompressible se vérifie aussi en situations (B) et (C). Ainsi, on peut écrire pour la situation (C), $T_C=NPV+Z$ et pour la situation (B), $T_B=NH+Z$. En situation (A), on peut penser économiquement que le coût d'adaptation est supérieur à celui que l'on trouve dans toutes les autres situations, soit $T_A=NH+NPV+xZ$; la valeur de x devant être théoriquement déterminée.

Or, formellement, la situation (A) recouvrant la situation (B) et la situation (C), on a : $T_A=NH+NPV+2Z$. On constate donc un doublement des coûts d'adaptation en 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 : $T_A=y_1Z$, $T_B=y_2Z$ et $T_C=y_3Z$, y_1 , y_2 et y_3 étant des constantes qu'il sera empiriquement possible de déterminer. Les résultats empiriques sont synthétisés dans le tableau suivant.

	<i>UN NOUVEAU FRANCHISE</i>	<i>UN FRANCHISE DEJA DANS LE RESEAU</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) $Z=1,7$

Tableau 2. *Le temps de la performance économique (en mois)*

Nous pouvons en particulier vérifier que : $T_A > T_B > T_C > T_D$ puis déterminer empiriquement les trois constantes y_1 , y_2 et y_3 , telles que $T_A=y_1Z$, $T_B=y_2Z$ et $T_C=y_3Z$. Nous avons alors à l'arrondi près : $T_B=2T_D$, $T_C=3T_D$ et $T_A=5T_D$.

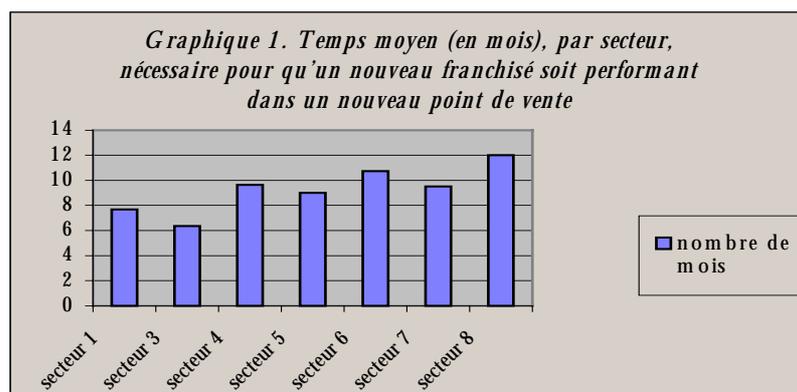
Plusieurs résultats particulièrement importants peuvent être soulignés. Ainsi, il apparaît que l'installation d'un franchisé déjà recruté dans un point de vente existant nécessite en moyenne un temps de 1,7 mois (situation D). Mais ce temps est double si le point de vente est nouveau (situation C), triple si c'est le franchisé qui est nouveau (situation B). Enfin, ce temps est multiplié par cinq dans le cas où un nouveau franchisé occuperait un point de vente nouveau (situation A).

Ces relations peuvent incontestablement constituer une base prévisionnelle particulièrement utile pour orienter les choix stratégiques et managériaux des réseaux (cf. section 2). Nous pouvons obtenir des résultats empiriques précédents des estimations des coûts de redéployabilité, évaluées en nombre de mois, des actifs humains (NH) et des actifs de site (NPV). On sait que $T_D=Z=1,7$ mois, que $T_C=NPV+Z=3,6$ mois et que $T_B=NH+Z=4,9$ mois. On peut donc en déduire que : $NH=3,2$ mois et $NPV=1,9$ mois. Ce résultat nous conforte dans notre hypothèse de départ qui suppose « la priorité » de la spécificité des actifs humains dans les réseaux de franchise.

B/ Des particularités sectorielles

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

Dans cette première situation, où « tout est à créer », il faut en moyenne 8,8 mois (soit 264 jours) pour atteindre une performance économique. Ce temps total peut, dans l'absolu, être considéré comme un temps long, si on le rapporte à la durée d'un contrat, qui en France est en moyenne de 6,5 ans. Sur ce point, une analyse sectorielle fait apparaître des différences assez nettes¹. 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 la moyenne (soit 9 mois). Enfin, le secteur 5 exige un temps plus important (10,5 mois). Ces résultats sectoriels sont présentés par le graphique 1, ci-après. Certains secteurs sont toutefois relativement hétérogènes (secteurs 5 et 6)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. Une analyse sectorielle indique que ce temps de la performance est faible dans le secteur 3 (3,6 mois), conforme à la moyenne générale dans les secteurs 1, 4, 5 et 6 (entre 4,8 et 5,3 mois), et plus importante dans le secteur 7 (6,8 mois). On peut toutefois souligner que le secteur 5 est très hétérogène³.

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

Tableau 3. *Temps moyen (en mois), par secteur, nécessaire pour qu'un nouveau franchisé soit performant dans un point de vente existant*

¹ Nous utilisons la nomenclature retenue par l'annuaire des réseaux commerciaux de l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie [1998] : secteur 1 (commerce alimentaire spécialisé), secteur 2 (commerce alimentaire non-spécialisé), secteur 3 (équipement de la personne), secteur 4 (équipement de la maison), secteur 5 (autres commerces spécialisés non-alimentaires), secteur 6 (services), secteur 7 (hôtellerie, restauration) et secteur 8 (bâtiment).

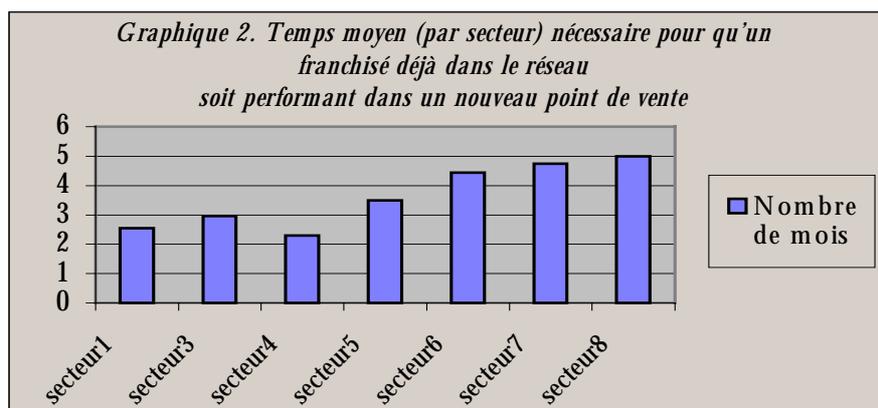
² Les résultats du secteur 8 ne sont pas significatifs.

³ Les résultats du secteur 8 ne sont pas significatifs.

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 le temps nécessaire pour créer et attirer vers le nouveau point de vente une clientèle ainsi que des coûts d'adaptation qui sont 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, $T_A = 8,8$ mois et $T_B = 4,9$ mois. Nous devons donc nous attendre à ce que T_C soit environ égal à 3,9 mois. Globalement, il faut empiriquement 3,55 mois (106 jours) pour atteindre un niveau performant. L'écart entre cette valeur observée (3,55 mois) et la valeur théorique, déduite par le modèle (3,9 mois) est faible, et nous considérons dans ce cas avoir une vérification empirique satisfaisante du modèle précédent.

Une analyse sectorielle montre que là encore 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 montre le graphique 2, 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).



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) tous secteurs confondus. La variance, très faible, indique que la population des réseaux est très homogène sur cette question¹. Une analyse sectorielle montre en effet certains écarts qui ne sont pas très importants: 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). L'analyse des variances montre que certains secteurs sont sur ce point très homogènes (en particulier les secteurs 1, 3 et 4).

¹ Dans 70,4% des réseaux, cette durée est inférieure à trois mois.

Discutons à présent de la robustesse plus générale de notre modèle en comparant, de manière sectorielle, les valeurs observées calculées précédemment aux valeurs « théoriques ». Les résultats sont présentés ci-après, les valeurs théoriques figurant entre parenthèses.

On peut alors remarquer, pour la situation (A)¹, 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 les trois autres secteurs. 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. C'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 faudrait disposer d'un nombre plus important de données afin de mener une analyse sur la base d'activités économiques plus homogènes et affiner nos résultats. Toutefois, dans l'état actuel, notre base de données ne nous a pas permis une telle entreprise.

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

Tableau 4. *La performance économique par secteurs d'activité (en mois)*
Valeurs observées et valeurs théoriques

C/ Enjeux stratégiques pour le développement des réseaux

Au regard des premiers résultats généraux et sectoriels, nous pouvons désormais examiner plus en détail les coûts de redéployabilité des actifs humains et de site. Nous discuterons ensuite de la diversité des choix stratégiques qui en résultent.

En conservant à l'esprit les réserves précédentes, relatives à la qualité des données obtenues, il s'agit ici d'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.

¹ Ces remarques sont également vérifiées en situation (B) et (C).

	<i>Situation A</i>	<i>Situation B</i>	<i>Situation C</i>	<i>Situation D</i>
	<i>Nouveau franchisé, nouveau point de vente</i>	<i>Nouveau franchisé, point de vente existant</i>	<i>Franchisé déjà recruté, nouveau point de vente</i>	<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 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>	$T_A=2,9Z$	$T_B=2Z$	$T_C=1,5Z$	$Z=3,3$

Tableau 5. Valeur des actifs humains et de site par secteurs (en mois)

Quatre conséquences peuvent être soulignées de ces calculs.

1. L'examen de la situation (D) montre qu'il existe en terme de coût minimal d'installation des différences significatives entre certains secteurs. 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).
2. Une comparaison des situations (C) et (D) permet d'appréhender 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, et révèle des coefficients plutôt homogènes (la variance est 0,4). Ceci 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 : 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 aux coûts de transition relatif 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.
3. Une comparaison des situations (B) et (D) renvoie ici la relation entre le coût Z et le coût lié à l'installation dans un point de vente existant d'un nouveau franchisé et 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 pour 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.
4. Enfin, une comparaison des situations (A) et (D) correspond ici à la relation entre le coût Z et le coût lié à l'installation dans un nouveau point de vente d'un nouveau franchisé et 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 sectorielles du coût de la redéployabilité des actifs humains et des actifs de site.

	<i>Coût de redéployabilité de l'actif humain</i>	<i>Coût de redéployabilité de l'actif de site</i>
<i>Secteur 1</i>	3,3	1,0
<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

Tableau 6. *Coûts de redéployabilité des actifs de site et humain par secteur (en mois)*

On confirme ainsi l'ordre existant entre ces deux coûts. Ce résultat ne souffre d'aucune exception sectorielle. On peut admettre que la dimension relationnelle de la transaction commerciale explique la valeur plus grande des actifs humains. En effet, au-delà des éléments commerciaux propres à chaque marque, le différentiel de performances entre les réseaux tient essentiellement aux qualités humaines des médiations organisationnelles entre franchisés et franchiseur. En d'autres termes, les investissements humains contribuent davantage que les investissements de site à la performance économique. Dans le vocabulaire de l'économie des coûts de transaction, on reconnaît ici un degré plus élevé de spécificité aux actifs humains qu'à l'actif de site. L'importance des investissements humains semblait au départ ne faire aucun doute mais comme il s'agit d'actifs intangibles leur contribution économique à la quasi-rente reste difficile à mesurer notamment en raison de leur articulation avec d'autres actifs, notamment de marque ou physiques. On se heurte ici à un problème de séparabilité pour mesurer les contributions productives des parties. Les effets de synergies produisent un résultat productif supérieur à celui de l'addition de chacune des composantes d'un réseau. C'est ce que l'on nomme aussi les effets productifs des apprentissages pour les membres du réseau.

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

- Le réseau peut se développer en termes d'élargissement de la couverture du marché (première ligne du tableau 2) :
 - sans augmenter 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 (priorité marquée pour de nouvelles aptitudes personnelles en situation A).
- A couverture de marché donnée (seconde ligne du tableau 2), les choix stratégiques ne portent que sur des variations du nombre et des caractéristiques professionnelles de la population des franchisés¹ :

¹ Ces réseaux pourraient en s'exportant choisir de repousser les limites territoriales de leur marché et combiner ainsi les quatre stratégies.

- Le réseau rajeunit sa population sans accroître le nombre de points de vente (situation B). Cela pourrait correspondre au remplacement d'un franchisé parti en retraite en vue d'accroître la réactivité du réseau aux nouvelles attentes de la clientèle ;
- ou bien le réseau fait appel à un franchisé existant et pratique alors une politique d'incitation par l'attribution de plusieurs points de vente. A terme, cela augmentera l'ancienneté moyenne des franchisés (situation D). Nous avons pu, par ailleurs, l'observer : cette 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. En effet, le réseau doit disposer en interne de ressources. Ainsi, le recrutement au sein même du réseau (marché interne) suppose que celui-ci ait atteint une taille suffisante. En outre, il faut aussi que les franchisés en place disposent de ressources financières et surtout souhaitent les investir dans un second point de vente.

De façon très générale, l'attribution de plusieurs points de vente reflète plusieurs objectifs. Tout d'abord, du point de vue du franchiseur, l'octroi de plusieurs points de ventes à un franchisé déjà présent dans le réseau réduit ses coûts de transaction relatifs à la recherche d'un éventuel nouveau franchisé. D'autant que le comportement du franchisé est déjà bien connu, la relation de confiance entre les parties est solide. D'autre part, l'accroissement de revenus pour le franchisé disposant de plusieurs points de ventes correspond à une pratique managériale visant à accroître les incitations des franchisés et donc à jouer ici sur une des propriétés majeures de la forme hybride. En effet, les franchisés sont des entrepreneurs indépendants, soumis aux règles de fonctionnement d'un réseau, qui engagent leur richesse dans leur activité commerciale. Aussi renoncent-ils à une partie de leurs droits économiques en échange de gains futurs plus importants et plus stables dans le temps. La détention de plusieurs magasins peut alors à la fois accroître le montant des profits futurs et faciliter le recrutement de futurs franchisés, attirés par la valorisation accrue de l'appartenance à un réseau. Cette incitation contribue de la sorte à maintenir le niveau d'effort des franchisés tout au long de la relation. Nous distinguons ici la relation de franchise du contrat de franchise, la première ne se réduit pas toujours au second. La relation de franchise peut donner lieu à plusieurs contrats ; dans ce cas la relation de franchise affiche une durée toujours plus longue que celle de chaque contrat signé. En procédant ainsi, on peut alors identifier certaines pratiques managériales des réseaux (et leurs évolutions) qui interviennent de manière plus informelle car ne figurant pas explicitement dans le contrat de franchise.

Pourtant, cette stratégie suscite plusieurs réserves économiques. Si elle contribue à stabiliser les relations au sein du réseau –les différents acteurs se connaissent depuis longtemps et on sait que cette identité et cette durée de la relation contribuent à la valeur de la coopération– elle peut devenir un handicap pour les capacités d'adaptation du réseau. En effet, la stabilité relationnelle entre les partenaires peut conduire à certains aveuglements préjudiciables pour l'ensemble du réseau et des tensions coûteuses entre les différentes générations de franchisés. A partir du moment où le caractère homogène du comportement de la population des franchisés est trop fort ou qu'il se heurte aux exigences du marché, le réseau ne dispose plus de capacités nouvelles pour interpréter des tendances commerciales émergentes et même ceux qui pourront avoir les aptitudes à le faire s'autocensureront en raison de l'anticipation qu'ils feront de la faible capacité d'écoute du réseau. Dans ce cas, cette stratégie devient inefficace. Ce réseau sera à terme en perte de vitesse et

surtout ne parviendra pas en interne à trouver et valoriser les ressources capables d'innover en portant un regard plus critique sur le savoir-faire et plus largement sur l'ensemble des pratiques du réseau. Le savoir-faire reste effectivement un actif périssable ; c'est la raison pour laquelle les capacités à innover ou à traduire très vite les premiers signes des tendances nouvelles du marché doit constituer une priorité –une sorte de dispositif de veille doit être mis en place à l'issue d'un tel choix stratégique.

De ce fait, bien que la stratégie (D) apparaisse comme la moins coûteuse, au moins à court terme, elle peut ne pas toujours être exclusivement choisie. En effet, malgré le temps nécessaire à leur performance économique, l'arrivée de nouveaux franchisés (situation A ou B) permet à un réseau de se rajeunir au sens économiquement du terme. Cette stratégie semble donc être celle qui permet de modifier ou de diversifier les caractéristiques professionnelles des franchisés. Elle s'inscrit davantage dans une perspective de long terme. Une partie de notre étude empirique a montré justement un récent changement dans le choix des critères de recrutement privilégiés. Ainsi, comme on l'a vu, rechercher des franchisés sans aucune expérience professionnelle dans le domaine présente sans doute des avantages du point de vue du franchiseur. Pourtant, compte tenu des évolutions observables, il n'est plus tout à fait opportun de tout miser en terme de performance économique sur la capacité de l'obéissance du franchisé *versus* sa capacité d'initiative. La recherche de l'esprit d'entreprise chez les franchisés semble constituer un gisement de valeur pour la coopération dans un environnement économique plus incertain dans lequel la durée de vie des investissements nécessaires à la compétitivité du savoir-faire a tendance à diminuer. Autrement dit, si le franchiseur doit entretenir cet actif pour maintenir la valeur du réseau, il ne peut dans les nouvelles conditions le faire seul. Selon une vision caricaturale de la franchise, les décisions stratégiques portant sur le potentiel de créativité et d'innovation seraient une prérogative exclusive du franchiseur. Pour sa part, le franchisé se contenterait d'exploiter commercialement cette innovation par ailleurs déjà éprouvée dans les points de vente du franchiseur. Nous pensons au contraire que l'une des forces de la franchise repose sur le fait d'une association de deux entités entrepreneuriales qui souhaitent valoriser cette capacité. En d'autres termes, l'innovation au sens large doit être déclarée comme une priorité stratégique dans les réseaux. Mais comme nous l'avons montré (Allam, Jovanovic et Le Gall 2001) l'innovation ne se décrète pas, elle est le résultat d'un système qui la suscite, la produit pour finalement la transformer en réussite commerciale. L'accent doit alors être mis sur l'élaboration de modalités collectives permettant de recevoir et de favoriser les synergies (fonction entrepreneuriale des acteurs) pour innover. Les stratégies de développement affichant une telle priorité doivent trouver les modalités permettant d'exploiter davantage cette fonction entrepreneuriale distribuée dans tout le réseau.

Nous n'oublions pas ici que l'architecture contractuelle et organisationnelle des réseaux (notamment pour les plus développés) combine la relation entre franchisés et franchiseur mais aussi une relation entre franchiseur et managers de réseau (en contrat de travail). Ceci n'est pas sans poser des difficultés d'adaptation : le niveau intermédiaire entre les deux entrepreneurs (franchisé, franchiseur) est un salarié du franchiseur. La pratique de cette interface managériale doit être examinée avec une attention toute particulière. D'une part, elle ne doit pas être une source de coûts venant entamer le montant de la quasi-rente. D'autre part, elle doit constituer une ressource pour accélérer la circulation des informations et des connaissances pouvant être partagées par les membres du réseau afin de nourrir la capacité à innover. Par conséquent, les stratégies des situations C et D nous semble devoir être combinées avec celles des situations A ou B. L'arrivée de

nouveaux franchisés plus à même d'avoir une vision nouvelle sur les pratiques du réseau et les adaptations envisageables peut permettre l'impulsion de cette dynamique d'innovation. Dans ce cas, il faut fédérer tous les atouts de la franchise : on peut imaginer une forme de tutorat entre les anciens franchisés et les nouveaux entrants atténuant de la sorte l'éventuel conflit de génération et faciliter la transmission des valeurs du réseau. De plus, dans le cas de la stratégie A ou B, la fonction du manager comme personne ressources et non comme émissaire du franchiseur prend tout son sens. Le nouveau franchisé reçoit davantage d'accompagnement afin d'accélérer la transmission des pratiques du réseau et trouver au plus vite des solutions aux problèmes rencontrés par le franchisé du fait de son inexpérience. Le franchiseur, de son côté, doit être persuadé de la pertinence d'une telle stratégie car l'entrepreneur franchisé n'a pas la possibilité de changer la personnalité du franchiseur. Or, la responsabilité de celui-ci est de préserver la pérennité des investissements pour assurer l'attractivité de son réseau et ainsi faire face à la concurrence des autres réseaux pour recruter ses futurs franchisés.

CONCLUSION, PERSPECTIVE DE RECHERCHE ET LIMITES

A/ Un double résultat

Premièrement, le modèle formel pour apprécier l'existence de la spécificité des actifs humains et de site que nous avons construit a été empiriquement confirmé (au moins globalement). Les propositions sont importantes, en termes conceptuels comme en termes stratégiques. Elles demeurent toutefois tributaires de la qualité des observations dont nous disposons. En effet, l'analyse de la performance économique repose sur l'hypothèse que celle-ci ne venait que des investissements humains et de site. Or, cela n'est pas exact, et ni la contribution des effets de la réputation ni celle des actifs physiques ou dédiés n'ont été intégrés. Nous nous sommes expliqués dans le rapport final sur cette absence. Il est possible de traduire en valeur la mesure temporelle proposée. Chaque réseau peut calculer un chiffre d'affaires moyen journalier (chiffre d'affaires annuel divisé par nombre de jours ouvrés) et valoriser ainsi le montant des ordres de grandeurs que nous avons indiqué. Il est donc possible d'intégrer la valeur journalière des actifs physiques (la valeur des équipements du point de vente) et celle des actifs dédiés (chiffre d'affaires moyen par point de vente) afin d'élargir la mesure des coûts de redéployabilité. Pourtant, même avec cette amélioration, la mesure de la quasi-rente reste encore incomplète (valorisation de la réputation – source de valeur pour la coopération– attachée aux investissements immatériels du franchiseur). Nous pensons néanmoins que le propos théorique reste relativement opérationnel. Cette mesure indique en premier lieu le montant de la quasi-rente, ou plus simplement la rentabilité des investissements, qui pourrait être perdu en cas d'échec de la coopération. En second lieu, un faible montant de quasi-rente semble traduire une faible compétitivité des investissements ; c'est-à-dire une spécificité moins forte des actifs et par là même un coût de redéployabilité moins important. On est en présence ici d'un réseau qui commence à constater l'obsolescence de son savoir-faire et plus généralement de l'ensemble de ses investissements. C'est le signal d'une perte de compétitivité.

Deuxièmement, le modèle a aussi permis de distinguer précisément les actifs humains de l'actif de site. Cette confusion est 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 (la moins coûteuse à court terme) ne doit pas nécessairement être choisie. A l'évidence, il y a un arbitrage temporel entre

gains à court terme et gains à long terme et la stratégie *a priori* la « moins efficace » (A) pourrait alors être adoptée. Se dégagent ainsi des trajectoires différentes d'évolution mais qui pourront toutes être considérées comme efficaces au regard des arbitrages stratégiques et managériaux opérés par chaque réseau.

B/Les prolongements souhaités et souhaitables

Il faudrait vérifier très précisément certains points de l'étude : sur quelles prérogatives la répartition asymétrique des droits économiques porte-t-elle en particulier ? Cela pourrait prendre la forme de monographies particulières de réseaux. L'étude actuelle porte davantage sur un échantillon représentatif et les résultats ou les propositions avancés gardent un caractère de moyenne. Or, la démarche micro-analytique retenue force à examiner de manière plus précise certaines modalités de coordination mises en œuvre. Il s'agirait donc de clarifier à partir de l'examen de plusieurs réseaux les configurations propres à l'asymétrie de la répartition des pouvoirs économiques de décision. Sur le plan empirique, on pourrait alors disposer d'une grande diversité des clauses de sauvegarde et tenter de trouver un lien avec la performance économique constatée. Ainsi, chaque réseau serait en mesure de s'approprier les réponses efficaces éprouvées par d'autres puisque les orientations initiales de recherche sont centrées sur l'efficacité transactionnelle et non sur celle de nature technologique. Ce type de prolongement pourrait se faire dans le cadre de mémoire de DESS management de la franchise.

L'accumulation des connaissances empiriques permettrait de disposer d'un matériel factuel plus à même de contraindre à certaines révisions des propositions théoriques ou à les renforcer. En outre, cela serait conforme à la posture méthodologique de l'économie des coûts de transaction : on part des formes organisationnelles véritablement observables (les choix contractuels et organisationnels décidés par les acteurs) et non d'une forme idéalisée théoriquement efficace. De cette manière, le pouvoir explicatif du propos théorique serait renforcé et non pas forgé à partir de spéculations abstraites trop déconnectées des pratiques réelles.

De plus, si l'approche théorique ici privilégiée refuse la démarche de « l'économie du nirvana », il nous semble pertinent de s'engager dans les analyses comparatives entre réseaux de secteurs d'activité identiques ou pas. En effet, l'accent est mis avant tout sur les sources d'efficacité transactionnelle (économie des coûts de transaction) et moins sur l'efficacité technologique (économie des coûts de production). Dans ces conditions, il nous apparaît préférable de faire porter notre attention sur l'efficacité relative des réponses souvent différentes apportées par les réseaux.

Enfin, nous voudrions avancer une piste de réflexion qui en l'état ne constitue qu'une spéculation intuitive, en partant de l'hypothèse que la coopération inter-firmes est source de quasi-rente (la franchise en est un exemple). D'autres exemples du monde industriel le confirment (coopération en matière de recherche et développement entre grandes firmes pharmaceutiques ou coopération entre constructeurs automobiles). Toutes proportions gardées, est-il efficace de s'engager dans des coopérations entre les réseaux ? Comme par analogie avec ce que l'observe dans d'autres secteurs, la coopération inter-firmes porterait sur des parties non visibles directement pour le client mais la concurrence intra-marque serait rétablie sur le marché pour le consommateur final. On complexifie ici l'architecture organisationnelle de la coopération du système de la franchise : il y aurait un premier niveau coopératif entre le franchiseur et les franchisés puis un second niveau entre les franchiseurs de chaque réseau pour notamment entreprendre une stratégie de

développement international ou au moins accélérer l'implantation commerciale sur les marchés de l'Union Européenne.

Par ailleurs, une distinction importante entre franchise de biens et franchise de services apparaît centrale au regard des opportunités de capture de la quasi-rente. En effet, dans le cas des transactions de services, la création de valeur est plus fragile car davantage soumise aux opportunités de capture. Le caractère plus immatériel des actifs spécifiques impliqués dans une transaction de services laisse *a priori* supposer que la délimitation et la protection des droits économiques soient plus coûteuses et, dans ce cas, les modalités de sauvegarde de la quasi-rente, induite par la coopération, devraient donc être beaucoup plus complexes que pour une transaction portant sur des biens. En effet, dans le cas de transactions de services, la performance économique du franchisé est plus souvent attachée à sa personne, le contrôle de cette prestation appelle d'autres mécanismes. Or, pour le moment, le cadre théorique privilégié dans l'étude n'insiste pas assez sur ce type de distinction et surtout contraint à l'innovation conceptuelle pour tenter d'approfondir la compréhension des clauses de sauvegarde.

En d'autres termes, l'économie des coûts de transaction est-elle capable de présenter des résultats aussi robustes lorsque la majorité des investissements spécifiques est de nature immatérielle (comme toutes les aptitudes issues d'un savoir-être), et pour lesquels la délimitation et la protection des droits économiques se heurtent d'emblée à toutes les hypothèses comportementales et environnementales affichées ? Intuitivement, on est en droit de penser que cette délimitation et cette protection sont des opérations très coûteuses. Mais n'oublions pas que la force de la méthodologie de l'économie des coûts de transaction consiste aussi à soutenir que les acteurs de la vie économique sont astucieux et créatifs pour mettre en place des modalités contractuelles et organisationnelles efficaces en vue de résoudre leurs problèmes transactionnels.

C/les limites et réserves

La qualité du matériel empirique a bien évidemment beaucoup conditionné la valeur des résultats énoncés. Une limite absolue de notre travail est à trouver dans le fait que tout le matériel factuel issu du questionnaire retrace l'unique point de vue du franchiseur. Pour plusieurs raisons (approfondies dans le rapport final) il n'a pas été possible de recueillir le point de vue des franchisés. Or, celui-ci est absolument indispensable et essentiel : du point de vue théorique, la transaction comporte toujours deux parties. Autrement dit, la valeur d'une relation coopérative se construit par les interactions et les contributions productives du franchiseur et des franchisés (voir Allam, Jovanovic et Le Gall [2001]). L'analyse économique de la transaction commerciale ne peut pas faire comme si la création de la valeur de la coopération n'était que le fait des investissements du franchiseur. Ce point est essentiel et les recherches à venir doivent combler cette lacune.

BIBLIOGRAPHIE

- ALCHIAN, A & CRAWFORD, R. & KLEIN, B. [1979] : Vertical Integration Appropriate Rents and the Competitive Contracting Process, *Journal of Law and Economics*.
- ALLAM, D & LE GALL, P. [1999] : *La nature de la relation de franchiseur-franchisé. Evolution, perspectives et incidences stratégiques, économique et juridiques*. Rapport de Recherche, Les Entretiens de la franchise, Paris, Bercy septembre.
- ALLAM, D & JOVANOVIC, F & LE GALL, P. [2001] : *Etude empirique des situations conflictuelles caractéristiques des réseaux de franchise : facteurs d'apparition, processus, type, fréquence et mode de résolution*. Rapport de Recherche, Les entretiens de la franchise, Paris, Bercy octobre.

- ANDERSON, E. [1988] Selling Efficiency and Choice of Integrated or Independent Sales Forces: A Test of Darwinian Economics, *Management Science*, 34 (May).
- ASSEMBLEE DES CHAMBRES FRANÇAISES DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE [1998] : *Annuaire des réseaux commerciaux*, Paris, 16^{ème} édition.
- BARZEL, Y. [1989] : *Economic Analysis of Property Rights*, Cambridge University Press.
- BARZEL, Y. [2001] : *A Measurement cost Based Theory of the Firm*, working paper, University of Washington, March.
- BENSOUSSAN, H. [1997] : *Le droit de la franchise* Edition Apogée.
- BRADACH, J. [1997] : Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains, *Administration Science Quarterly*, 42 , 276-303 .
- [1997] : *Franchise Organizations*. Harvard. Business School Press.
- CHANTEREAU, PL. [1996] : *Le management des réseaux d'enseigne. Comment animer efficacement des points de vente statutairement indépendants ?* Ed. Liaisons.
- COASE, R. [1937] : The Nature of the Firm, *Economica*.
- DIRECTION DU COMMERCE INTERIEUR [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.
- DNES, A. [1996] : The economic analysis of franchise contracts, *Journal of Institutional and Theory Economics*, vol.152.
- FEDERATION FRANÇAISE DE LA FRANCHISE [1998] : *Guide pratique de la franchise et des adhérents*. Paris.
- 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.
- 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
- LAFONTAINE, F. [1991] : How and Why do Franchisors do What They do : A Survey Report.
- [1992] : Agency theory and Franchising: some empirical evidence results, *Rand Journal of Economics*, 23.
- LELOUP, JM. [1991] : *La franchise ; droit et pratique* Edition Delmas.
- LE TOURNEAU, P. [1994a] : *Le Franchisage*. Economica, droit poche.
- [1994b] : *La concession commerciale exclusive*. Economica, droit poche.
- LEWIN, S.[1998] : *The Plural Form in Franchising : a Synergism of Market and Hierarchy*. Working paper, Iowa State University, USA.
- LIVRE BLANC [1999] : *Sur le commerce*. Communication au Parlement européen. Bruxelles janvier.
- MAROT, Y. [1997] : *Le langage de la Franchise*. Collection connaître et parler, éd. Méthodes et stratégies.
- [1998] : *Memento pratique de droit de la franchise*. Edition Fédération française de la franchise.
- 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.
- MEDEMA, S. [1998] : *Coasean Economics : Law and Economics and the New Institutional Economics*. Kluwer Academic Publishers.
- MÉNARD, C [2001] "Methodological Issues in New Institutional Economics", *Journal of Economic Methodology*, 8: 85-92.
- 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 University Press.
- PALAY, T. [1984] : Comparative Institutional Economics : The Governance of Rail Freight Contracting, *Journal of Legal Studies*, XII, (2), june.
- PEJOVICH, S. [2001] : *The Economics of Property Rights*, volume I, II, Edwar Elgar.
- WILLIAMSON, O. [1975] : *Markets and hierarchies*. Free Press.
- [1985] : *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press-Macmillan.
- WILLIAMSON, O. & MASTEN, S. [1995] : *Transaction Cost economics*. Vol. I, II, Edwar Elgar.