

Université de Paris I Panthéon-Sorbonne  
106-112 Bd de l'Hôpital  
75 647 Paris Cedex 13  
France  
Tel: 01-44-07-83-24  
Fax: 01-44-07-83-20

**A T O M**

**Centre d'Analyse Théorique des Organisations et des Marchés**

*"La mixité des réseaux de franchise : logique économique  
et influence sur la nature de la relation franchiseur – franchisé"*

**ATOM / DECAS, mai 2004**

**Thierry PENARD**

**Emmanuel RAYNAUD**

**Stéphane SAUSSIER**

## *L'équipe de recherche*

**THIERRY PENARD.** Professeur de Sciences Economiques à l'Université de Rennes I et membre de l'équipe "économie industrielle" du CREM (Centre de Recherche en Economie et Management).

**EMMANUEL RAYNAUD.** Chargé de recherches à l'INRA, UMR SADAPT, et membre du Centre ATOM (Analyse Théorique des Organisations et des Marchés) de l'Université de Paris I Panthéon-Sorbonne.

**STEPHANE SAUSSIÉ (Directeur de la recherche).** Professeur de Sciences Economiques à l'Université de Paris XI et Directeur-Adjoint du Centre ATOM (Analyse Théorique des Organisations et des Marchés) de l'Université de Paris I Panthéon-Sorbonne.

## AVANT-PROPOS

Cette étude porte sur "la mixité des réseaux et la nature de la relation de franchise". Ce rapport n'engage nullement la responsabilité du ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie mais reste la seule responsabilité de l'équipe de recherche.

Plusieurs parties de ce rapport ont fait l'objet de publications ou sont en cours de publication. Une version modifiée de la partie 1 a fait l'objet d'une publication dans le numéro d'avril 2004 de la *Revue Française d'économie*. Une version modifiée de la partie 3 de ce rapport a donné lieu à une proposition d'article actuellement en cours de révision pour le *Journal of Economics and Management Strategy*.

## **RÉSUMÉ DE L'ETUDE**

Les théories récentes des organisations mettent l'accent sur le fait que les choix organisationnels observés sont le résultat d'une recherche d'efficacité de la part des agents économiques. Par exemple, la décision d'organiser en interne ou d'externaliser une transaction donnée s'explique alors par une recherche de maximisation des profits, en tenant compte de certaines imperfections (informationnelles ou contractuelles). Une hypothèse implicite dans ces travaux est qu'il existe toujours un mode d'organisation relativement plus efficace que les autres. Il est donc très difficile de comprendre la co-existence pour une même transaction, de plusieurs modes organisationnels. De ce point de vue, la franchise commerciale est un domaine exceptionnel, qui constitue pour beaucoup de chercheurs une énigme, en ce sens que les réseaux de franchise sont organisés à la fois au travers de contrats de franchise (externalisation de certains points de vente par le franchiseur) et aussi au travers de contrats de travail (internalisation de certains points de vente par le franchiseur).

Les développements récents de la théorie des contrats avancent quelques explications pour comprendre cette situation. Mais, en plus d'expliquer la co-existence de ces deux formes d'organisation pour une même transaction (mixité des réseaux), il faut aussi en expliquer la persistance ainsi que son niveau (le taux auquel les franchiseurs décident de détenir les points de vente). Sur ces points les avancées théoriques récentes restent souvent silencieuses, en partie parce qu'elles sont peu informées par des travaux empiriques encore trop peu nombreux.

L'objectif de ce rapport est d'avancer modestement sur les explications théoriques de la mixité des réseaux de franchise et ses rapports, d'une part avec la nature de la relation de franchise, d'autre part, avec le type de conflits qui peuvent émerger entre franchiseurs et franchisés.

Dans une première partie (partie A), nous présentons une série de travaux issue de l'analyse économique qui cherchent à expliquer l'organisation des réseaux de franchise comme solution à des problèmes de coordination. Pour chaque type d'explication avancée, nous identifions des propositions qui peuvent, ou ont fait l'objet, de tests empiriques et qui permettent de mieux apprécier les différents déterminants possibles de la mixité des réseaux.

Dans une deuxième partie (partie B), nous essayons d'avancer plus avant dans l'explication de la nature de la relation de franchise et des conflits qui peuvent émerger dans cette relation contractuelle. Dans un premier temps, nous revenons sur le cadre juridique de la franchise et les évolutions réglementaires susceptibles d'affecter le choix fait par les franchiseurs quant à la mixité de leur réseau. Nous étudions ensuite la nature particulière de la relation de franchise. Nous mettons en évidence, exemples à l'appui, le fait que de nombreux conflits sont susceptibles d'émerger dans les relations contractuelles entre le franchiseur et le franchisé. Nous montrons que ces conflits ont en partie pour origine le caractère intermédiaire (ou "hybride") de la relation de franchise, relation à mi-chemin entre la relation salariale (intégration verticale de la part du franchiseur) et le contrat d'achat-vente. Ces conflits, ayant de fortes probabilités d'émergence dans des situations particulières, peuvent inciter le franchiseur à posséder les unités les plus exposées à ce problème.

Dans une troisième partie (partie C), nous proposons d'une part une modélisation des choix contractuels (taux de redevances) et organisationnels (taux en propre, niveau de contrôle des points de vente au sein du réseau) et d'autre part un ensemble de statistiques descriptives et de tests économétriques, effectués à partir de plusieurs sources de données : une base de données collectée en janvier - mars 2001 et constituée à partir des annuaires de l'ACFCI (745 réseaux étudiés pendant 8 années), ainsi que les bases des enquêtes INSEE sur (i) les réseaux d'enseignes et (ii) l'utilisation des TIC (Technologies de l'Information et de la

Communication) dans les réseaux d'enseigne. Mais aussi une base constituée par nos soins dans laquelle, pour la première fois à notre connaissance, les données sont issues de questionnaires remplis par les gestionnaires d'unités (franchisés ou manager d'unités possédées par le franchiseur) et non pas les franchiseurs.

Plusieurs séries de résultats peuvent être avancées à partir de cette étude.

Tout d'abord, il apparaît qu'un modèle, même simple, ne retenant que des indicateurs de maturité et de réputation des réseaux de franchise permet d'assez bien expliquer les choix organisationnels que l'on observe dans les réseaux français. La mixité des réseaux, plus précisément le taux de mixité d'un réseau est influencée par les choix concernant les taux de royalties implémentés dans les contrats de franchise ainsi que par les coûts de contrôle des points de vente et de l'image de marque du réseau. Nous mettons en évidence une interaction entre choix contractuel (ici le taux de royalties) et choix organisationnel (le taux de mixité). A notre connaissance, cette interaction n'avait jamais été mise en avant, empiriquement ou théoriquement, dans les travaux sur la franchise commerciale.

Ensuite, il a été mis en évidence que l'ancienneté des TIC dans les réseaux de franchise affecte le taux de mixité mis en place. Il semblerait que plus les TIC sont « rodés » au sein du réseau, plus ils se focalisent sur la collecte d'information concernant les unités en propre du réseau, ce qui a pour conséquence de baisser les coûts de contrôle de ces points de vente comparativement aux points de vente franchisés. L'ancienneté des TIC au sein des réseaux augmente donc leur taux en propre.

Au total, cette étude a permis de montrer que la mixité des réseaux n'était pas aléatoire et temporaire, mais le résultat d'une stratégie délibérée de la part des franchiseurs. Cette stratégie s'explique en partie par la

**maturité des réseaux et leur image de marque, mais aussi par le développement des TIC qui permettent un contrôle plus fin des unités en propre dans le réseau. Une des suites possibles de cette recherche serait d'évaluer l'impact des choix contractuels et organisationnels sur la performance des réseaux de franchise. Les réseaux mixtes ont-ils des performances supérieures à ceux qui sont complètement intégrés ou complètement franchisés?**

# SOMMAIRE

<b>RÉSUMÉ DE L'ETUDE</b>	<b>4</b>
<b>A. LA MIXITE DES RESEAUX DE FRANCHISE , EXPLICATIONS THEORIQUES</b>	<b>13</b>
<b>I. Analyse économique de la mixité des réseaux de franchise : les réseaux mixtes comme forme d'organisation transitoire</b>	<b>14</b>
<b>II. Les explications initiales : la mixité des réseaux de franchise comme forme d'organisation transitoire</b>	<b>14</b>
I.1.1. Les contraintes de financement	15
I.1.2. Les contraintes en ressources humaines	16
I.1.3. La mixité comme signal sur la valeur des réseaux	16
<b>II. La mixité des réseaux comme forme d'organisation efficace des réseaux de franchise</b>	<b>19</b>
II.1. La mixité des réseaux de franchise : une conséquence des décisions locales	19
L'organisation du réseau pour gérer le risque	20
L'organisation du réseau pour inciter les franchisés à l'effort	21
L'organisation du réseau comme solution à la minimisation des coûts de contrôle	22
L'organisation du réseau pour limiter les externalités négatives	23
II.2. Des effets de synergie entre différentes formes d'organisation à l'origine de la mixité des réseaux de franchise	25
La mixité des réseaux pour économiser sur les coûts de contrôle des comportements	26
La mixité des réseaux de franchise à l'origine de gains de synergie	27
<b>III. L'impact de l'environnement institutionnel sur l'organisation des réseaux de franchise</b>	<b>28</b>
<b>Conclusion</b>	<b>29</b>
<b>Conclusion générale et perspectives</b>	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>



<b><i>B. LA NATURE DE LA RELATION DE FRANCHISE</i></b>	<b>30</b>
<b><i>I. Le cadre juridique de la franchise</i></b>	<b>31</b>
<b>I.1. L'encadrement juridique au niveau national</b>	<b>32</b>
I.1.1. Définition de la franchise	32
I.1.2. La diversité des réseaux de franchise	34
I.1.3. Les lois nationales directement applicables à la franchise commerciale	35
La loi Doubin	36
La loi Raffarin	36
Les autres lois	36
<b>I.2. Le niveau européen de réglementation</b>	<b>36</b>
<b><i>II. La nature de la relation de franchise dans l'analyse économique</i></b>	<b>37</b>
<b>II.1. La Franchise comme mode d'organisation intermédiaire</b>	<b>38</b>
<b>II.2. Un mode contractuel intermédiaire</b>	<b>40</b>
Position de la relation de franchise par rapport au contrôle des actifs	42
<b>II.3. La franchise comme contrat relationnel : des conséquences de l'incomplétude</b>	<b>43</b>
<b><i>III. Les conflits dans les contrats de franchise</i></b>	<b>44</b>
<b>III.1. Les tensions découlant de la nature contractuelle de la relation de franchise</b>	<b>45</b>
III.1.1. Les déviations comportementales du franchisé	45
Le non-respect des termes du contrat	45
L'inobservation des normes commerciales du franchiseur	45
L'inobservation des normes pécuniaires du franchiseur	45
Les clauses relatives au contrôle du franchiseur	45
La réticence à communiquer certaines informations	46
La réticence aux contrôles du franchiseur	46
Le non-respect de l'esprit du contrat	46
Le comportement déloyal du franchisé	46
Le comportement parasitaire du franchisé	47
III.1.2. Les déviations comportementales du franchiseur	47
Le non-respect des termes du contrat	47
Le non-respect de l'esprit du contrat	48
<b>III.2. Les tensions découlant de la nature organisationnelle de la relation de franchise</b>	<b>49</b>

III.2.1. Les tensions consécutives à la subordination économique du franchisé	49
III.2.2. Le contentieux de la disqualification en contrat de travail	50
<b>IV. Une modélisation en termes de contrats incomplets</b>	<b>54</b>
<b>IV.1. Les acteurs du réseau</b>	<b>54</b>
IV.1.1. Les points de vente détenus en propre	54
IV.1.2. Les points de vente en franchise	54
IV.1.3. Deux différences fondamentales.	55
<b>IV.2. Une modélisation en termes de contrat incomplet</b>	<b>55</b>
<b>Conclusion :</b>	<b>57</b>

## **C. UNE EXPLORATION STATISTIQUE ET ECONOMETRIQUE** \_\_\_\_\_ **59**

### **I. Une analyse économétrie à partir des données de l'ACFCI** \_\_\_\_\_ **59**

#### **I.2. Le taux en propre des réseaux** \_\_\_\_\_ **63**

### **II. Statistiques descriptives des bases INSEE** \_\_\_\_\_ **66**

#### **II.1. L'enquête « réseaux d'enseignes » 2000.** \_\_\_\_\_ **66**

##### II.1.1. Caractéristiques des unités en propre et franchisées \_\_\_\_\_ 66

##### II.1.2. Fonctions assurées par le franchiseur pour le franchisé \_\_\_\_\_ 67

##### II.1.3. Obligations des franchisés \_\_\_\_\_ 67

#### **II.2. L'enquête « échanges de données informatisées »** \_\_\_\_\_ **68**

##### II.2.1. Les échanges de données informatisées \_\_\_\_\_ 68

##### II.2.2. Les TIC utilisées dans les réseaux de franchise \_\_\_\_\_ 69

##### II.2.3. Les types de données faisant l'objet d'échange \_\_\_\_\_ 70

##### II.2.4. Les informations mises à disposition par l'enseigne \_\_\_\_\_ 70

##### II.2.5. Les informations auxquelles l'enseigne a accès \_\_\_\_\_ 70

##### II.2.6. Les problèmes liés à l'implémentation des TIC \_\_\_\_\_ 71

##### II.2.7. TIC, Conflits et Commerce Electronique \_\_\_\_\_ 71

#### **II.3. ANALYSE ECONOMETRIQUE** \_\_\_\_\_ **72**

##### II.3.1. L'enquête « réseaux d'enseignes » \_\_\_\_\_ 72

##### II.3.2. Enquête "échanges de données informatisées" \_\_\_\_\_ 74

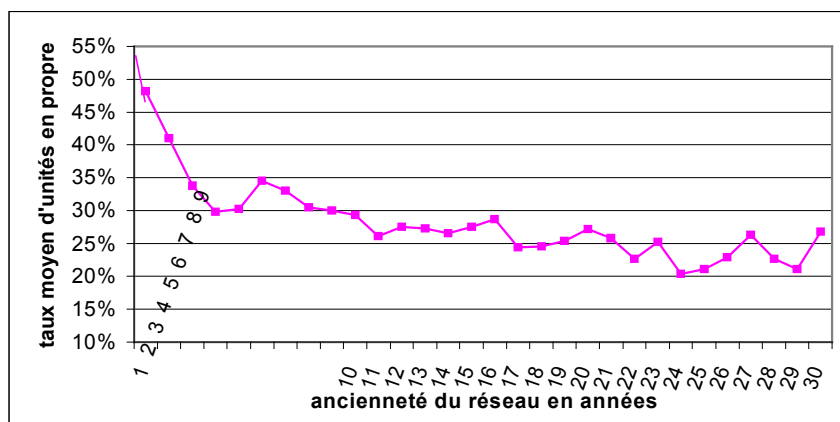
<b>III. Présentation de la base de données de franchisés.</b>	<b>77</b>
<b>III.1. Objectif .</b>	<b>77</b>
<b>III.2. Statistiques descriptives de la base</b>	<b>82</b>
Qui innove le plus dans le réseau ?	83
Une association de franchisés avec un droit de veto	84
Existe-t-il des conflits au sein du réseau ?	85
Quelle est la fréquence des contrôles sur les ventes ?	86
Utilisation de clients Mystère	87
Visite du franchiseur	87
Audit extérieur	88
Les franchiseurs qui ont un site web s'en servent-ils pour la vente en ligne ?	88
Utilisation d'un extranet ?	89
Utilisation d'EDI	90
Utilisation de bases de données	90
Utilisation d'internet	90
<b>III.3. Un couplage avec la base ACFCI 2001</b>	<b>91</b>
Qui innove dans le réseau selon le taux en propre ?	91
Taux en propre et droits de veto du franchisé	92
<b>Conclusion :</b>	<b>93</b>
<b>CONCLUSION GENERALE</b>	<b>94</b>
<b>ANNEXE 1 Résumé des données ACFCI disponibles</b>	<b>99</b>
<b>ANNEXE 2 Enquête sur les réseaux d'enseignes – INSEE 2000.</b>	<b>101</b>
<b>ANNEXE 3. Enquête sur les échanges de données informatisés – INSEE 2000</b>	<b>107</b>
<b>ANNEXE 4. Un modèle de détermination du taux en propre</b>	<b>115</b>
<b>ANNEXE 5. Une analyse de l'efficience de la relation franchiseur- franchisé : une approche par la théorie des jeux répétés</b>	<b>132</b>
Incitations à coopérer	134
Le rôle des associations de franchisés	136

<i>ANNEXE 6. Questionnaire utilisé pour constituer la base franchisés</i>	<u>138</u>
<i>ANNEXE 7. Les explications théoriques de la mixité des réseaux (Papier publié à la Revue Française d'Economie, Avril 2004, 151-193)</i>	<u>140</u>

## A. LA MIXITE DES RESEAUX DE FRANCHISE : EXPLICATIONS THEORIQUES<sup>1</sup>

### Introduction

La mixité des réseaux de franchise est définie comme le fait que dans un réseau de franchise donné, il existe à la fois des unités franchisées et des unités possédées par le franchiseur (intégration verticale). Le degré de mixité d'un réseau s'entend alors comme la part d'unités en propre ou de succursales sur l'ensemble des unités du réseau (on parle aussi de taux de mixité). Il s'agit donc essentiellement de mettre en évidence la variété des choix organisationnels. La mixité des réseaux n'est pas une particularité française (voir Cliquet, 1998, et Cliquet et al. 2002, pour des études exploratoires sur la mixité des réseaux de franchise en France). Le phénomène a ainsi été observé et étudié aux USA et au Brésil à partir d'échantillons statistiques portant sur plusieurs centaines de réseaux (par exemple Lafontaine et Shaw, 2001, pour le cas des USA et Furquim de Azevedo et Silva, 2001, pour le cas du Brésil). A partir d'une analyse statistique très fouillée sur l'évolution de la mixité des réseaux de franchise, Lafontaine et Shaw défendent l'idée selon laquelle il existe un taux de mixité "cible" pour les réseaux. Le graphique suivant reproduit cette analyse dans le cas de la France. Il montre l'évolution du taux de mixité en fonction de l'ancienneté des réseaux<sup>2</sup>.



Source : Pénard-Raynaud-Saussier 2001

<sup>1</sup> Cette partie du rapport a fait l'objet d'une publication, reportée en annexe 7 de ce rapport à la *Revue Française d'Economie*, dans le numéro d'avril 2004.

<sup>2</sup> Ce graphique résulte d'une base de données constituée à partir des annuaires de l'ACFCI et couvrant la période 1994-2001. Ces données ont été collectées au début de l'année 2001 (de janvier à mars) directement auprès de l'ACFCI.

On observe une forte décroissance du taux de mixité moyen avec l'augmentation de l'expérience des réseaux sur les premières années suivie d'une stabilité.

L'objet de cette première partie est de faire d'une part un bilan des travaux menés en économie sur l'organisation des réseaux de franchise et leur degré de mixité. Cette question est centrale en économie puisqu'elle renvoie *in fine* à l'analyse de la performance des réseaux. Dans cette optique, il faut donc rechercher en quoi le degré de mixité des réseaux permet de régler ou d'atténuer, certains problèmes de coordination au sein de ces réseaux. L'hypothèse implicite est ici que les réseaux seront d'autant plus performants qu'ils auront réussi à limiter les problèmes de coordination entre le franchiseur et les franchisés<sup>3</sup>.

La question de la mixité des réseaux, si elle est d'actualité pour les professionnels de la franchise (voir par exemple le numéro de Novembre 2001 du Magazine de la franchise) fait parallèlement l'objet de développements récents en théorie économique, et ceci dans plusieurs cadres théoriques concurrents. Il s'agit donc d'une question qui intéresse à la fois les praticiens et les théoriciens, mais pour laquelle à notre connaissance et à l'exception Pénard et al. (2001), il n'existe aucune étude empirique exhaustive pour le cas de la France, même si déjà, une dizaine d'études se font jour aux Etats-Unis et dans d'autres pays (Brésil, Angleterre, Autriche essentiellement).

De manière plus générale, et ceci dépasse l'objet de cette partie, il apparaît nécessaire d'analyser le lien qu'il peut exister entre le degré de mixité des réseaux de franchise, la nature de la relation de franchise et l'environnement institutionnel. Ces autres dimensions feront l'objet de la partie B.

La première partie du rapport sera organisée de la manière suivante. Après avoir présenté empiriquement le degré de mixité des réseaux en France et son évolution, nous nous penchons dans sur la manière dont les économistes abordent cette question et essaient d'y apporter des éléments de réponse. Nous verrons que cette mixité des réseaux peut-être analysée comme un phénomène transitoire (Partie I.) ou permanent (partie II.) dépendant du contexte institutionnel dans lequel il se trouve (Partie III.).

## **I. Analyse économique de la mixité des réseaux de franchise : les réseaux mixtes comme forme d'organisation transitoire**

### **II. Les explications initiales : la mixité des réseaux de franchise comme forme d'organisation transitoire**

Les premières analyses du phénomène de la mixité des réseaux de franchise considèrent qu'il s'agit d'une solution transitoire. Avec l'expérience dans la franchise, les réseaux devraient tendre vers une forme d'organisation "pure" (intégration verticale ou franchise de l'ensemble des

---

<sup>3</sup> Le rôle central des choix organisationnels pour expliquer les performances des firmes et la nécessité pour les économistes de mettre les choix organisationnels des firmes au centre de leurs préoccupations sont invoqués initialement par Ronald Coase (1937).

unités). Deux séries d'arguments ont été avancés pour expliquer la mixité comme forme transitoire. Elles ont comme dénominateur commun de voir le recours à la franchise comme un moyen de réduire des contraintes de développement des réseaux.

### **I.1.1. Les contraintes de financement**

L'article de Caves et Murphy (1976) est l'un des premiers qui cherche à expliquer l'existence de réseaux de franchise. Un franchiseur qui cherche à assurer son expansion géographique ne possède pas toujours le capital suffisant pour financer l'achat des points de vente. Cela est d'autant plus vrai que la concurrence impose une expansion géographique importante. En utilisant la franchise commerciale, le franchiseur peut accélérer son développement puisqu'il utilise le capital financier des franchisés qui intègrent le réseau. *Dans cette analyse, la forme d'organisation préférée par le franchiseur reste l'intégration verticale de l'ensemble de ses unités.* En raison des contraintes de financement, il doit se résoudre à utiliser les franchisés comme fournisseurs de capitaux. A partir de cette analyse, on peut conjecturer que, si le succès du réseau augmente avec son développement, les franchiseurs auront d'autant plus de facilités à financer l'ouverture de nouvelles unités. On a alors la proposition suivante.

<p><b>Proposition 1. La proportion d'unités franchisées doit décroître avec l'ancienneté du réseau.</b></p>
---

Cette analyse a été fortement critiquée, et ce de manière assez convaincante. L'article de Rubin (1978) montre en effet que cette explication n'est valable que si l'on fait l'hypothèse que le franchiseur est plus averse au risque que le franchisé. Le raisonnement est le suivant : Rubin commence par accepter l'hypothèse selon laquelle le franchiseur est confronté à une forte contrainte financière en supposant qu'il n'a pas accès au marché du capital (une forme extrême de contrainte financière). Il va plutôt utiliser le capital fourni par les franchisés. Un manager va généralement posséder un magasin<sup>4</sup>. Rubin montre alors que cette allocation du capital entraîne une allocation des risques inefficace entre les différentes parties. En règle générale, un franchisé investit une partie de sa richesse personnelle dans sa franchise. De plus, son capital est faiblement diversifié ce qui augmente le risque de variation du rendement. En conséquence, un franchisé averse au risque va demander au franchiseur un rendement supérieur pour compenser le risque lié à la faible diversification de son investissement. Le franchiseur dans ce scénario va donc obtenir un rendement inférieur afin de compenser les risques supplémentaires des franchisés.

La théorie économique du fonctionnement des marchés financiers suggère qu'il existe une solution plus efficace (moins coûteuse) pour le franchiseur. Si les profits des différentes unités ne sont pas complètement corrélés, il serait plus efficace pour le franchiseur de créer un portefeuille composé de parts en capital des différentes unités et de vendre des parts de ce portefeuille global aux différents franchisés. L'investissement d'un franchisé serait moins risqué dans ce scénario que dans celui où il possède uniquement les parts d'un magasin. Il demanderait une "prime de risque" inférieure. Cette solution permettrait au franchiseur de réduire le coût d'obtention du capital nécessaire à son expansion. L'allocation non diversifiée du capital des différentes unités est

---

<sup>4</sup> Dans la pratique, il n'est pas rare qu'un franchisé dans un réseau donné possède plusieurs unités du réseau. Ce nombre reste néanmoins généralement restreint et il s'agit souvent de magasins mitoyens.

efficace et valable uniquement si l'on considère que le franchiseur est plus averse au risque que les franchisés et qu'il "achète" une réduction du risque en payant plus cher l'accès au capital (Martin, 1988).

Néanmoins, une hypothèse implicite dans la critique de Rubin est l'absence de coûts de transaction lorsque le franchiseur s'adresse au marché financier pour obtenir le capital nécessaire. Si le coût de transaction attaché à l'utilisation du marché financier est supérieur au coût attaché à l'utilisation des franchisés pour financer l'expansion du réseau (coût qui prend ici la forme d'un rendement inférieur pour le franchiseur par rapport à la situation où il vendait non pas une unité mais un portefeuille de parts de plusieurs unités), on doit alors considérer que la franchise est le moyen le plus économique d'obtenir du capital. On peut cependant douter de la véracité empirique de l'hypothèse d'un franchiseur plus averse au risque qu'un franchisé lorsque l'on constate que dans de nombreux réseaux de franchise, le franchiseur aide financièrement les franchisés pour faciliter leur installation.

### **I.1.2. Les contraintes en ressources humaines**

Une autre contrainte que peut subir un franchiseur dans son développement porte sur les ressources humaines. Cette contrainte sera d'autant plus forte que le franchiseur prévoit une croissance rapide de son réseau. Si le franchiseur ne possède pas suffisamment de personnels pour gérer les différentes unités qu'il envisage d'implanter, il peut réduire cette contrainte en faisant appel à des managers extérieurs, en l'occurrence des franchisés. A partir de cette analyse, deux propositions peuvent être formulées sur l'évolution de la mixité des réseaux.

**Proposition 2.** Si la contrainte en ressource managériale décroît avec l'expérience du franchiseur et l'ancienneté du réseau, on peut alors s'attendre à ce que la proportion d'unité franchisé décroisse avec l'ancienneté du réseau.

**Proposition 3.** Si la franchise commerciale est un moyen de trouver (et de sélectionner) de nouveaux managers d'unité, le recours à la franchise devrait croître avec la croissance du réseau.

Les quelques études empiriques sur le sujet sont arrivées à des conclusions qui sont contraires à ces propositions (voir par exemple, Bercovitz, 2000, et Norton, 1988).

Le recours à la franchise comme moyen de recruter et, surtout, de sélectionner des managers de qualité nous amène assez naturellement à la question des incitations. La grande majorité des travaux sur l'analyse des réseaux et contrats de franchise provient actuellement de ce champ de recherche.

### **I.1.3. La mixité comme signal sur la valeur des réseaux**

L'analyse en terme d'asymétrie d'information (voir encadré 1.) met sur le devant de la scène les manipulations, et les inefficacités qui peuvent résulter du fait que deux parties à une transaction ne possèdent pas les mêmes informations.



### **Encadré 1. Les asymétrie d'information dans l'analyse économique**

La théorie des incitations a fait l'objet de développements très importants durant les 30 dernières années. Une multitude de modèles sont apparus pour étudier les conséquences des asymétries d'information sur l'efficacité économique d'une relation contractuelle. De manière schématique on peut classer ces modèles en fonction du type d'asymétrie d'information et de l'agent qui propose le cadre de l'échange (voir Salanié, 1994).

La littérature distingue deux situations d'asymétrie d'information :

D'une part, l'information privée détenue par une partie peut porter sur les décisions où les actions que prend un agent un fois son contrat signé. Par exemple, on considère souvent qu'un employeur ne peut pas (sans coût prohibitif) directement observer l'effort d'un salarié dans la réalisation d'une tâche (par contre il observe un résultat de cet effort). On parle dans ce cas de modèles avec actions cachées ou de problème d'aléa moral.

D'autre part, l'asymétrie d'information peut porter sur une ou plusieurs caractéristiques pertinentes pour l'efficacité de la relation de l'une des parties à l'échange avant la signature du contrat (les économistes parlent du "type" de la partie informée). Par exemple, une compagnie d'assurance observe imparfaitement l'état de santé d'un client. On parle dans ce cas de modèle de sélection adverse.

On peut aussi distinguer les modèles en fonction de la partie à l'échange qui a l'initiative de proposer les termes de l'échanges. Principalement deux familles de modèles existent :

La partie non informée a l'initiative de proposer les termes de l'échange. Celle-ci peut alors proposer à la partie informée différents termes de l'échange pour lui faire révéler de l'information. Par exemple, une compagnie d'assurance propose un menu de contrats à un assuré potentiel. Un franchiseur propose un contrat avec un fort/faible taux de redevance. Le choix du type de contrat par l'assuré révèle alors de l'information sur son type.

Dans certaines situations, c'est la partie informée qui a intérêt à révéler son information privée et qui a l'initiative du contrat. On parle alors de modèle de signaux. Par exemple, une entreprise qui demande une certification d'assurance qualité du type ISO cherche à signaler à ses clients potentiels que ses produits sont de bonne qualité. Dans le cas de la relation franchiseur-franchisés, le franchiseur peut avoir intérêt à révéler clairement l'information qu'il détient sur le caractère innovant et potentiellement générateur de profit pour les agents candidats à la franchise de son concept (Cf. Gallini & Lutz (1992)).

Gallini et Lutz (1992) proposent une explication à la mixité des réseaux par un modèle en terme de signal de la "qualité" de la marque commerciale. L'intuition est la suivante. Un franchiseur possède une meilleure information que les franchisés potentiels sur la valeur de son réseau (meilleure connaissance de la demande, du potentiel de développement des ventes, des goûts des consommateurs, etc.). Si le franchiseur souhaite développer son réseau, il a intérêt à signaler aux franchisés potentiels qu'il estime être un franchiseur de "bonne qualité", information que les franchisés ne possèdent pas par hypothèse. Le franchisé potentiel peut rejoindre différents réseaux mais il ne possède pas d'information sur la valeur de ce réseau. Un moyen pour le franchiseur de signaler cette confiance dans son réseau est de fortement lier son profit aux profits des unités du réseau. Deux instruments alternatifs sont à la disposition du franchiseur. Il peut d'une part, choisir un taux de royalties élevé, liant ainsi les résultats des franchisés à ses propres profits. D'autre part, il peut aussi posséder plusieurs unités de son réseau. Un franchiseur de

"haute qualité" choisira alors les paramètres du contrat de partage ainsi que la proportion de magasins possédés afin d'envoyer un signal crédible sur la valeur de sa marque<sup>5</sup>.

Si la proportion de magasins possédés sert de signal pour les franchisés potentiels, on s'attend à ce que cette proportion décline dans le temps au fur et à mesure que l'asymétrie d'information des franchisés se réduit. On a alors la proposition suivante.

**Proposition 4. Dans les réseaux "matures", la forme d'organisation en franchise devrait prédominer<sup>6</sup>.**

De même, si le taux de royalties et la proportion de magasins possédés servent de signal, le modèle de Gallini et Lutz prévoit une corrélation négative entre ces deux variables.

Les propositions théoriques que l'on peut formuler à partir de l'analyse précédente ont été empiriquement testées par Lafontaine (1993) à partir d'un échantillon de contrats de franchise aux Etats-Unis (voir aussi Lafontaine et Shaw, 2000). Lafontaine utilise comme estimation de la valeur d'un réseau (le "type" du franchiseur), le taux de croissance du nombre de magasins sur une période de cinq ans. Plus le franchiseur est de qualité "haute", plus ce taux doit être important.

Les estimations empiriques contredisent les propositions du modèle de Gallini et Lutz. Le taux de croissance du réseau n'affecte pas de manière significative les paramètres du contrat de partage. De même, le taux de croissance est négativement corrélé avec la proportion de magasins possédés. De plus, il existe une corrélation positive entre taux de royalties et proportion de magasins possédés. Aucun de ces résultats empiriques ne confirme l'analyse de Gallini et Lutz.

Cela ne signifie nullement que l'avantage informationnel du franchiseur sur la valeur de sa marque n'est pas un problème. La loi Doubin sur l'obligation d'une information précontractuelle pour le franchisé est sans doute venue limiter certains abus en ce sens. On peut cependant considérer que si le franchiseur veut signaler la valeur de son réseau, il le fait en utilisant d'autres moyens que le contrat de franchise. Ces contrats sont généralement des contrats de long terme (souvent plus de cinq ans). A moins de considérer que l'asymétrie d'information en faveur du franchiseur ne se réduit que très lentement, on ne voit pas pourquoi un franchiseur proposerait des contrats aussi long si le franchisé peut rapidement se faire une idée de la valeur de la marque et du réseau.

Les analyses précédentes avaient toutes en commun de considérer la mixité des réseaux de franchise comme une forme transitoire d'organisation du réseau. Au fur et à mesure que le réseau accumule de l'expérience, ces analyses prédisent que la proportion d'unités verticalement intégrées par le franchiseur doit se rapprocher de zéro ou un. En d'autres termes, l'organisation des réseaux devrait converger vers le succursalisme pur (on ne peut plus alors parler de réseau de franchise) ou vers un réseau exclusivement franchisé. Ces prédictions, nous venons de le voir, ne

---

<sup>5</sup> Dans le modèle de Gallini et Lutz, on suppose qu'il n'existe que deux types de franchiseurs. Des franchiseurs de "qualité haute" (ayant une forte valeur) et des réseaux de "qualité basse".

<sup>6</sup> Dans le modèle de Gallini et Lutz, l'organisation en franchise est plus efficace que l'intégration verticale en raison d'une intensité des incitations à l'effort du franchisé plus importante.

se sont pas vues confirmées au niveau empirique. Les données en notre possession concernant les réseaux de franchise Français et présentées dans la première partie du rapport nous laisse penser que la mixité des réseaux n'est peut-être pas une forme transitoire, mais une forme stable. Les travaux que nous allons présenter maintenant proposent une optique différente selon laquelle la mixité des réseaux est une forme d'organisation stable et permanente.

## **II. La mixité des réseaux comme forme d'organisation efficace des réseaux de franchise**

Lorsque des économistes s'interrogent sur l'existence et la pérennité d'une organisation économique, ils sont souvent incités à considérer qu'une organisation perdure car elle est efficace. L'hypothèse implicite dans ce raisonnement revient à supposer qu'il existe une concurrence entre formes d'organisation et que seules celles qui sont efficaces auront tendance à se maintenir. Il n'est donc pas étonnant que la grande majorité des travaux qui se soient intéressés à la mixité des réseaux de franchise comme mode d'organisation stable ont recours à un raisonnement en terme d'efficacité économique : la franchise commerciale existe car il s'agit d'un mode de distribution des produits efficaces. Les travaux ont donc cherché à étudier les conditions dans lesquelles la franchise a un avantage en terme d'efficacité ainsi que les arbitrages économiques à l'origine du choix organisationnel. Ces travaux sont une application de l'économie des contrats et des organisations, branche de la théorie économique qui a connu un développement spectaculaire durant les trente dernières années (pour des synthèses, voir par exemple Brousseau, 1993, Milgrom et Roberts, 1997, Salanié, 1994). Parmi les applications à la franchise commerciale, on peut cependant distinguer deux séries de travaux.

La première série de travaux, la plus importante en nombre de publications, s'intéresse principalement au choix du mode d'organisation des unités individuelles d'un réseau. En fonction de plusieurs caractéristiques des réseaux (qui seront étudiées plus en détails par la suite), ces travaux s'interrogent sur la forme d'organisation efficace d'un point de vente. Dans ces travaux il n'y a pas d'analyse de la mixité des réseaux en soit. **La proportion d'unités franchisées ou intégrées par le franchiseur (le taux de mixité) résulte juste de l'agrégation des décisions d'organisation des unités individuelles**. Ces travaux sont néanmoins intéressants car ils permettent de faire plusieurs propositions qui sont soumises à réfutation empirique.

La deuxième série de travaux, plus récente, cherche à expliquer la mixité des réseaux de franchise à partir de l'étude des effets de synergie qui existent lorsque plusieurs modes d'organisation sont simultanément utilisés. Dans ces travaux, c'est volontairement que le franchiseur fait coexister différentes formes d'organisation dans son réseau. L'identification de ces effets de synergie est au cœur de ce programme de recherche.

### **II.1. La mixité des réseaux de franchise : une conséquence des décisions locales**

Dans cette section, nous présentons les travaux qui s'intéressent aux déterminants de la forme d'organisation optimale pour le franchiseur. L'unité d'analyse est alors l'unité individuelle ou la transaction bilatérale entre un franchiseur et le manager d'une unité. Le réseau de franchise est alors considéré comme un ensemble de contrats bilatéraux avec le franchiseur qui a une position de pivot dans l'ensemble de ces contrats. Le modèle théorique le plus utilisé est le modèle Principal-Agent (*Cf.* encadré 2.).

### Encadré 2: le modèle Principal-Agent

Le modèle d'agence (ou modèle Principal-Agent) s'intéresse aux relations de délégation dans les transactions économiques. Un acteur (appelé le Principal) délègue à un autre acteur (appelé l'Agent) le droit de prendre une décision, d'effectuer une tâche. Dans une situation d'asymétrie d'information (voir encadré 1), cette délégation est potentiellement source de coûts pour le Principal (des coûts d'agence). En effet le Principal est confronté à un problème de risque moral lorsqu'il observe imparfaitement l'action entreprise par l'Agent. Le problème est donc de proposer à l'Agent un contrat acceptable qui l'incite à agir dans l'intérêt du Principal. Dans le cas de la franchise commerciale, ce modèle considère que le franchiseur (le Principal) délègue au franchisé (l'Agent) le droit d'exploiter sa marque contre un paiement. C'est à travers la forme que prend le paiement que le franchiseur va chercher à fournir des incitations fortes à l'effort à l'Agent. Les contrats de franchise sont étudiés comme des mécanismes d'incitation. Une extension simple de ce modèle consiste à introduire une double asymétrie d'information. On parle alors de double aléa moral. Par exemple, le franchiseur observe imparfaitement le niveau d'effort du franchisé mais le franchisé observe aussi imparfaitement le niveau d'effort du franchiseur. Or, à travers ses actions de promotion, d'animation du réseau, de contrôle des franchisés, le comportement du franchiseur affecte aussi les bénéfices des franchisés. Le contrat de franchise doit alors chercher à fournir *des incitations à la fois au franchiseur et au franchisé*.

Le modèle Principal – Agent appliqué à l'organisation des réseaux de franchise prévoit que le contrat de franchise doit varier en fonction de certaines caractéristiques des agents, du Principal, des unités, du marché. S'il existe une hétérogénéité des managers d'unités, le modèle prévoit autant de contrats différents qu'il existe d'unité.

Dans les faits, chaque réseau de franchise est uniquement constitué de deux types de "contrats" : un contrat de franchise uniforme pour tous les franchisés et l'intégration verticale. En conséquence, la majorité des analyses empiriques analyse le choix entre franchiser / intégrer verticalement une unité en utilisant des arguments initialement développés pour expliquer le « design » des contrats (Lafontaine et Slade, 2000). Nous allons maintenant passer en revue différents paramètres qui ont été utilisés pour analyser l'arbitrage franchise / intégration verticale.

#### **L'organisation du réseau pour gérer le risque**

Les franchisés d'un réseau sont propriétaires de leur unité. Ils ont souvent investi une fraction significative de leur richesse. En conséquence, la majeure partie de leur revenu provient du profit de l'unité. Il s'agit d'un mécanisme d'incitation très puissant car il lie fortement le revenu à l'effort. Cependant, il est parfaitement possible que, pour des raisons indépendantes de la volonté d'un franchisé, le revenu de l'unité varie dans le temps (*i.e.* il n'y a pas une parfaite corrélation entre les résultats de l'unité franchisé et les efforts du franchisé). N'ayant pas un revenu très diversifié, on considère qu'un franchisé souhaiterait avoir un revenu plus régulier. On suppose alors que le franchisé est averse au risque. Le modèle Principal-Agent standard suggère qu'il est préférable pour le franchiseur d'intégrer verticalement les unités les plus "risquées" et de franchiser les autres. Si le franchiseur franchise une unité risquée, le contrat de franchise fournit

de fortes incitations au franchisé mais il le soumet aussi à un niveau de risque important. Un franchisé averse au risque va donc demander une "prime de risque" plus importante au détriment des profits du franchiseur. Ce dernier est alors incité à substituer l'intégration verticale au contrat de franchise. Un manager d'une unité intégrée a une rémunération qui ne dépend que faiblement du revenu de l'unité et est donc fortement assuré contre le risque.

**Proposition 5. La proportion d'unités verticalement intégrée croît avec le niveau de risque**

Par rapport à la mixité des réseaux de franchise, la proportion d'unités verticalement intégrées dans un réseau va alors dépendre de la distribution des risques au niveau des points de ventes. Un réseau A dont le niveau de risque "moyen" au niveau des unités est inférieur à celui d'un réseau B aura une proportion d'unités verticalement intégrées relativement plus faible à celle du réseau B. Si le niveau de risque est nul, alors le réseau devrait être complètement franchisé.

Plusieurs études ont cherché à évaluer empiriquement cette relation entre risque et organisation des réseaux. En raison d'un manque de données individuelles, les mesures de risques utilisées portent essentiellement sur des niveaux de risque par secteur et non par réseau<sup>7</sup> (voir Lafontaine et Bhattacharyya, 1995). La majorité des études convergent vers un résultat contraire à la proposition théorique : plus le risque augmente, plus la proportion d'unités franchisées augmente (voir par exemple Martin, 1988, Lafontaine, 1992). Ce résultat empirique est valable pour différentes mesures du risque. Il remet en cause l'explication selon laquelle l'organisation d'un réseau de franchise est un moyen de gérer les risques dans le réseau.

**L'organisation du réseau pour inciter les franchisés à l'effort**

Les modèles d'agence appliqués à l'organisation des réseaux de franchise mettent la question des incitations des membres du réseau au centre de l'analyse. Dans presque tous les contrats de franchise, le franchisé se voit octroyer le statut de créancier résiduel sinon complet, du moins largement majoritaire. En effet, le franchisé reçoit tous les profits de son établissement après le paiement des redevances et frais de publicité. Or, ces paiements représentent habituellement moins de 10% des recettes (la moyenne des redevances est à 4% en 2000), laissant au franchisé la plus grande part des bénéfices rattachés à toute augmentation marginale des recettes dans son établissement, de même que la totalité des bénéfices rattachés à toute réduction marginale des coûts d'exploitation. C'est donc en partie à travers la détermination du taux de royalties que la valeur créée par la relation de franchise est partagée entre le franchiseur et le franchisé.

Dans le cas où l'on fait l'hypothèse que seul le niveau d'effort du franchisé est important dans la relation et que ce dernier est difficilement observable par le franchiseur, le taux de royalties est un moyen de faire varier les incitations que l'on donne au franchisé. Si l'on compare uniquement les propriétés incitatives de l'intégration verticale et de la franchise, le contrat de franchise est beaucoup plus incitatif que la rémunération fixe que reçoit généralement le manager d'une unité intégrée (voir Lafontaine, 1992).

---

<sup>7</sup> Par exemple, l'écart type des ventes annuelles ou la proportion de faillite des unités dans un secteur.

**Proposition 6. Plus l'effort des managers d'unités à un impact important sur le profit de son (ses) unités, plus le franchiseur a intérêt à franchiser les unités (et donc à fournir des fortes incitations à l'effort à travers le statut de créancier quasi-résiduel).**

Si maintenant, on considère que l'effort du franchiseur est aussi important pour assurer le succès du réseau et que ce niveau d'effort n'est qu'imparfaitement observable par le franchisé, il existe un problème d'incitations pour les deux parties à l'échange. La détermination du taux de royalties doit alors arbitrer entre incitations pour le franchiseur et incitations pour le franchisé (Bhattacharyya et Lafontaine, 1995). Si l'on raisonne en ne comparant que la franchise par rapport à l'intégration verticale, le modèle avec double aléa moral suggère que, plus l'effort du franchiseur est important, relativement à celui du franchisé, plus l'intégration verticale du réseau par le franchiseur devrait être importante. L'intégration verticale rend le franchiseur créancier résiduel des profits de ses unités.

**Proposition 7. L'intégration verticale d'un réseau croît avec l'importance de l'effort du franchiseur sur le profit des unités individuelles**

Contrairement à l'analyse précédente en terme de répartition des risques, les travaux empiriques sur la relation entre mode d'organisation du réseau et incitation pour le franchisé (respectivement le franchiseur) confirment les propositions théoriques (voir Bercovitz 2000, Lafontaine 1992, Norton 1988, Scott 1995). Quelle que soit la mesure utilisée pour évaluer l'importance de l'effort des parties, plus l'effort d'une des parties est important, plus cette partie est créancière résiduelle. La proportion d'unités franchisées (respectivement intégrées verticalement) augmente avec l'importance de l'effort des franchisés (respectivement du franchiseur). Dans cette analyse, la mixité d'un réseau de franchise dépend donc de la nécessité relative de fournir de fortes incitations au franchiseur ou aux franchisés.

### **L'organisation du réseau comme solution à la minimisation des coûts de contrôle**

Une caractéristique majeure des réseaux de franchise est l'existence d'une forte dispersion géographique des points de ventes. Dans le même temps, toutes ces unités possèdent une identité commune à travers l'usage d'une même enseigne et d'une uniformisation des méthodes de ventes, production, etc. Un problème fondamental auquel est confronté le franchiseur (le propriétaire de la marque) est celui du contrôle du comportement de ses différentes unités lorsque l'on fait l'hypothèse que les managers des unités ont un comportement imparfaitement observable et poursuivent leur intérêt personnel (voir encadré 2. sur le modèle Principal-Agent). Fama et Jensen (1983) suggèrent qu'il existe deux méthodes pour contrôler le comportement des agents dans une organisation.

Premièrement, le franchiseur peut mettre en place un système de contrôle et de surveillance qui limite le pouvoir discrétionnaire des agents. On parle de contrôles directs<sup>8</sup>. Deuxièmement, le franchiseur peut donner aux managers des unités, une rémunération qui dépend fortement de leurs comportements. Dans le cas de la franchise commerciale, le statut de créancier résiduel d'un franchisé lui donne de fortes incitations à l'effort. On parle alors d'un contrôle indirect du comportement des managers d'unité.

La franchise commerciale est une forme hybride de contrôle du comportement des managers de points de vente. Le franchisé est propriétaire de son unité (il peut parfois en posséder plusieurs) ce qui lui donne de fortes incitations. Dans le même temps, le franchiseur contraint le pouvoir discrétionnaire des franchisés en imposant un certain nombre d'obligations et en contrôlant les unités. Le choix de la forme d'organisation pour un point de vente (franchise / intégration verticale) reflète alors le choix entre différentes méthodes de contrôle du comportement des points de vente (Brickley et Dark, 1987, 1991b). Ces travaux permettent d'avancer la proposition suivante :

**Proposition 8 : la probabilité qu'une unité soit franchisée augmente avec le coût du contrôle direct des comportements**

Pour des raisons de disponibilité de données au niveau des réseaux, il existe peu d'études empiriques qui ont été capables de tester cette proposition au niveau des unités individuelles. Dans la majorité des études empiriques, c'est plutôt la proportion d'unités franchisées (ou intégrées verticalement) qui est utilisée comme variable expliquée. Des réseaux de franchise avec des coûts de contrôle directs différents auront une proportion d'unités franchisées différente. Les résultats de ces études confirment la proposition théorique, en utilisant différentes estimations possibles des coûts de contrôle (voir par exemple, Brickley et Dark 1987, Brickley, Dark et Weisbach 1991a, Norton 1988, Lafontaine 1992, Scott 1995, Bercovitz 2000). La variable qui a été la plus utilisée pour essayer d'évaluer les coûts de contrôle directs est la distance géographique entre les points de vente et le siège social du franchiseur (Rubin, 1978, est le premier à avoir proposé cette estimation)<sup>9</sup>. La majorité des évaluations directes des coûts de contrôle ont évalué le coût pour le franchiseur d'envoyer un "inspecteur" pour visiter les unités et obtenir des informations sur la qualité des produits, la propreté des points de ventes, etc.

### **L'organisation du réseau pour limiter les externalités négatives**

Un des avantages de l'organisation d'un réseau de distribution en franchise commerciale est qu'il permet la mise en place d'une politique commerciale collective, source d'économies d'échelle importantes. Dans une situation où les consommateurs ne sont qu'imparfaitement informés des caractéristiques des produits qu'ils achètent (par exemple en terme de qualité du produit), l'utilisation d'une même enseigne commerciale par un ensemble dispersé de points de vente

---

<sup>8</sup> La capacité du contrôle du franchiseur dépend des caractéristiques du concept franchisé ainsi que des moyens techniques à sa disposition pour contrôler les managers. De ce point de vue, l'émergence des TIC dans les réseaux de franchise peut influencer les coûts de contrôles et sur la nature de la relation de franchise.

<sup>9</sup> Les autres estimations utilisées sont la fraction de la population rurale dans le comté, la densité des unités dans une région, la dispersion géographique des unités, etc.

permet de réduire l'incertitude des consommateurs. Dans le même temps, nous avons vu que la franchise commerciale donne de fortes incitations à l'effort pour les franchisés (pour augmenter les ventes du magasin et minimiser l'utilisation de ressources et donc les coûts). Cependant, ces incitations ne sont pas sans coûts (Lafontaine et Raynaud 2000). Rendre le franchisé créancier résiduel lui fournit de très bonnes incitations à l'effort, mais engendre aussi des effets pervers. Plus précisément, le statut de créancier résiduel du franchisé l'amènera à vouloir maximiser les profits de son magasin parfois au détriment de la marque commune ou des besoins du réseau.

En particulier, le franchisé sera incité à se comporter en passager clandestin dans son choix des produits utilisés, de la qualité du produit final, des services offerts et des dépenses de publicité (voir en particulier Brickley et Dark 1987, et Blair et Kaserman, 1994 sur ce sujet) puisqu'il doit supporter l'intégralité des coûts de ces activités mais obtient seulement une partie des bénéfices (une autre partie allant aux autres magasins de la chaîne et directement à la marque). Il voudra aussi potentiellement maximiser ses profits en choisissant un niveau de prix trop élevé par rapport au prix optimal pour le franchiseur (Blair et Kaserman, 1994).

Cette tendance est, à l'origine, un problème d'externalité puisque le franchisé n'internalise pas l'effet de son prix sur la demande dans le réseau entier. Dans une veine similaire, le franchisé pourrait résister à la mise en place de nouveaux procédés de production ou à l'introduction de nouveaux produits parce que ces nouveautés demandent des investissements qui pourraient ne pas lui être profitables tout en étant profitables pour la majorité des magasins et pour le réseau. Finalement, le franchisé pourrait vouloir modifier les processus de production ou les produits offerts pour mieux satisfaire son marché local.

Tous ces problèmes d'externalités trouvent leurs racines dans la "raison d'être" d'une chaîne de franchise, qui est de proposer aux consommateurs un ou des produits d'une qualité homogène (dans le temps et l'espace) vendu(s) par un ensemble de distributeurs géographiquement dispersés sous une même marque commerciale. L'homogénéité de la gamme et de la qualité des produits, mais aussi l'homogénéité du "design" des magasins, du niveau de service, du prix de détail, etc. sont donc tous au cœur de la valeur de la marque du franchiseur<sup>10</sup>. Si la qualité des produits ou les services liés à la vente, etc. sont réduits dans un magasin, les consommateurs vont rationnellement punir le magasin en n'y renouvelant pas leurs achats. Mais ils vont aussi, potentiellement, punir tous les autres magasins de la chaîne. De la même manière, les efforts d'un franchisé pour fournir de nouveaux produits adaptés à son marché local peuvent avoir des effets néfastes sur le réseau si les consommateurs commencent à remarquer ces différences et à être déçus quand ils ne trouvent pas leurs produits favoris dans tous les établissements. Dans ce contexte, les comportements individuels de maximisation des profits d'un franchisé peuvent avoir des effets néfastes à la fois sur le franchiseur (par une réduction de la valeur de la marque) et sur les autres franchisés (par une réduction de leurs ventes). Les profits de tous les membres du réseau deviennent donc inter-reliés par la relation de franchise elle-même.

Un des moyens pour limiter ces problèmes d'externalités est d'intégrer verticalement les unités du réseau. Les salariés des unités possédées par le franchiseur sont généralement rémunérés par un salaire fixe, en tout cas beaucoup moins incitatif que le contrat de franchise. Ils sont donc moins incités à se comporter en passager clandestin car leur revenu n'est pas directement lié aux

---

<sup>10</sup> Cette homogénéité est d'ailleurs considérée par les juristes comme un élément fondamental du succès d'une franchise (Leloup, 1991).



résultats de leurs actions. Par contre l'intégration verticale des unités fait perdre le pouvoir incitatif des contrats de franchise. La proposition suivante peut alors être avancée (Brickley et Dark, 1987, Brickley, Dark et Weisbach, 1991b, Brickley, 1999, Bercovitz, 2000):

<b>Proposition 9:            la proportion d'unités verticalement intégrées dans un réseau est une fonction croissante des externalités entre les membres du réseau.</b>
--

Un élément qui a été utilisé dans les études empiriques pour tester cette proposition est le caractère plus ou moins répété de la fréquentation d'une unité par un client particulier. Un franchisé a d'autant plus d'incitation à se comporter en passager clandestin par rapport à la réputation du réseau que sa clientèle est essentiellement constituée de clients occasionnels. Dans ce cas, si le franchisé propose un produit d'une qualité inférieure à ce qui est suggérée par l'enseigne, un client déçu ne renouvellera pas son achat chez le franchisé mais aussi chez les autres franchisés du réseau. Le coût du comportement du franchisé est principalement supporté par les autres membres du réseau. Dans ce cas, l'intégration verticale du point de vente est la forme d'organisation relativement la plus efficace.

Les différents résultats empiriques ne supportent que partiellement la relation entre niveau d'externalité et mode d'organisation. Par exemple, différentes études montrent que les restaurants rapides situés près des autoroutes (ou la probabilité d'avoir des clients occasionnels est a priori très forte) sont majoritairement franchisés (voir par exemple Brickley et Dark, 1987). Cette faiblesse des résultats empiriques ne remet pas en cause l'importance du problème de la gestion des externalités dans une chaîne de franchise. Elle montre cependant que les variables utilisées pour estimer les problèmes d'externalités ne sont pas forcément les bonnes variables indicatrices. Une autre explication possible au manque de support empirique est le fait que les franchiseurs utilisent d'autres moyens que l'arbitrage intégration verticale / franchise pour gérer les problèmes d'externalités. Par exemple, certaines clauses contractuelles restrictives comme le fait d'obliger les franchisés à n'utiliser que des fournisseurs désignés par le franchiseur peut permettre de limiter ces problèmes (voir Bercovitz, 2000, et Brickley, 1999 pour plus de détails).

Tous les travaux que nous avons présentés dans cette sous-section avaient comme dénominateur commun de ne pas s'intéresser directement à la mixité des réseaux de franchise mais essentiellement à l'arbitrage franchise / intégration verticale d'une unité en fonction de différentes caractéristiques des unités et des agents. La proportion d'unités franchisées (intégrées) n'est que l'agrégation de décision au niveau des unités individuelles. Nous analysons maintenant un ensemble de travaux plus récents qui portent plus explicitement sur la compréhension de la mixité des réseaux de franchise en cherchant à répondre à la question suivante : quels sont les arguments en terme d'efficacité économique que l'on peut mettre en avant pour expliquer la coexistence de modes de gouvernance différents?

## **II.2. Des effets de synergie entre différentes formes d'organisation à l'origine de la mixité des réseaux de franchise**

Nous abordons maintenant la partie de la littérature économique sur la franchise la plus récente. Une revue de la littérature datant de 1996 (Dnes, 1996) constatait le peu de travaux portant

explicitement sur une analyse de la mixité contractuelle. Or la première partie du rapport nous a montré que, pour le cas de la France, la majorité des réseaux sont constitués à la fois d'unités franchisées et d'unités intégrées et que cette mixité est relativement stable dans le temps. Alors que la majorité des travaux que nous avons pour le moment présenté ont étudié l'organisation des réseaux de franchise dans la perspective ouverte par Coase (1937) en terme de "faire ou faire faire" (qui se décline ici par franchiser – faire faire / intégrer – faire), la mixité des réseaux de franchise invite plutôt à une analyse en terme de "faire et faire faire" (Bradach et Eccle, 1989).

### **La mixité des réseaux pour économiser sur les coûts de contrôle des comportements**

L'article de Dutta et *al* (1995) est le premier qui cherche à expliquer la coexistence de plusieurs modes d'organisation à partir du cadre analytique de l'économie des coûts de transaction. Leur analyse se base sur la distribution industrielle dans plusieurs secteurs. Bien que n'étant pas, à strictement parler, une étude sur la mixité des réseaux de franchise, leur analyse est néanmoins concentrée sur les problèmes de distributions des produits. Certains producteurs utilisent simultanément des firmes indépendantes (les "représentants indirects") et des distributeurs salariés ("représentants directs") pour vendre leurs produits sur un même marché. La situation de référence envisagée est celle où les biens sont uniquement distribués par des "représentants indirects". Selon eux, la présence d'un représentant direct permettrait de réduire les coûts de transaction liés au respect des contrats entre les "représentants indirects" et les producteurs. Deux arguments sont avancés pour appuyer leur proposition.

Le premier renvoie au problème de la sanction des comportements opportunistes par le marché dans une situation de dépendance entre les parties (investissements spécifiques de la part du producteur dans sa relation avec son représentant)<sup>11</sup>. Lorsque le producteur n'a pas développé d'investissement spécifique à la relation avec son représentant indirect, la rupture de la relation est un moyen de punir l'opportunisme du représentant. Le producteur ne subit pas de perte de valeur productive. Si le producteur a développé des actifs spécifiques, cette menace de rupture de la relation perd en crédibilité car le producteur risque alors de ne pas complètement rentabiliser son investissement spécifique si la relation est rompue. La présence d'un représentant direct sur le territoire d'un représentant indirect améliore la crédibilité de cette menace. Le producteur est en meilleure position de négociation s'il doit remplacer son représentant indirect. La présence d'un représentant direct, bien que coûteuse pour le producteur, est nécessaire pour profiter des bénéfices en terme d'incitation attachés aux représentants indirects. Une forme organisationnelle sert de "support" à l'usage d'une autre forme ce qui explique leur coexistence. Au total, les coûts de transaction sont réduits lorsque ces deux formes coexistent.

Le deuxième argument renvoie aux difficultés pour le producteur de mesurer les contributions du représentant indirect. La présence d'un représentant direct sur le même marché fournit une information complémentaire pour évaluer les performances du représentant indirect en permettant la comparaison des performances<sup>12</sup>. Là aussi, le producteur ne pourra pleinement profiter de

---

<sup>11</sup> On parle d'investissement spécifique lorsque la valeur de cet investissement est fortement dépendant de la continuité de la transaction pour laquelle il a été effectué. Par exemple, un fournisseur qui s'est implanté à côté de son principal client aura du mal à rentabiliser son installation si il n'existe pas d'autres alternatives (voir Williamson, 1996, pour une analyse générale des problèmes de coordination posés par la présence d'actifs spécifiques dans une transaction).

<sup>12</sup> Par exemple, si les résultats des deux représentants sont soumis à des variations communes, la comparaison de leurs performances permet d'éliminer la composante commune des aléas.

bénéfices liés à la séparation verticale que si cette dernière coexiste avec l'intégration verticale. Les auteurs font alors l'hypothèse que la probabilité d'avoir un représentant direct sur le territoire d'un représentant indirect (distribution duale) est une fonction croissante des deux types de problème de contrôle.

**Proposition 10 : la coexistence de plusieurs modes de distribution augmente avec le degré de spécificité des actifs investis par le producteur et la difficulté de mesurer la contribution des vendeurs.**

A partir d'une base de données construite d'après enquêtes et questionnaires, les auteurs montrent que leur proposition théorique est confirmée par l'étude empirique : la probabilité d'avoir simultanément sur un marché local un représentant direct et un représentant indirect augmente de manière statistiquement significative avec les problèmes de contrôle *ex post* (liés à la présence d'investissements spécifiques de la part du producteur et/ou d'une difficulté de mesurer sa contribution).

### **La mixité des réseaux de franchise à l'origine de gains de synergie**

L'idée générale qui sous-tend l'ensemble des travaux que nous présentons maintenant repose sur le fait que l'utilisation simultanée de différentes formes d'organisation dans un réseau de franchise est source de valeur, ou gains de synergie (Bradach, 1997). Cette notion de synergie est au cœur des développements récents en économie des organisations qui utilise le concept de complémentarité entre modes d'organisation (voir Milgrom et Roberts, 1992 sur ce sujet). L'idée intuitive derrière ces notions repose sur le fait que, lorsqu'un réseau de franchise utilise simultanément des unités en propre et des unités franchisées, il obtient un bénéfice qui est supérieur à l'addition des bénéfices qu'il y a à utiliser les deux formes ("le tout est supérieur à la somme des parties"). C'est à l'étude de ce supplément de valeur que se consacrent quelques travaux récents. La jeunesse de ces travaux fait qu'il n'existe pas encore de modélisation précises ni même de propositions théoriques pouvant faire l'objet de tests empiriques. Néanmoins, l'analyse économique progresse dans l'étude des mécanismes à travers lesquels un réseau de franchise crée une valeur supplémentaire en combinant différentes formes d'organisation. L'identification des interactions à la source de ce gain d'efficacité commence à être affinée.

Pour le moment, les travaux se sont concentrés sur deux types interactions. D'une part, la possibilité offerte par la mixité des réseaux d'utiliser les informations fournies par les franchisés (respectivement les unités en propre) pour améliorer la performance des unités en propre (respectivement des franchisés) ; d'autre part, les effets bénéfiques de la mixité sur l'incitation à l'innovation.

Le premier type d'interaction a déjà été suggéré dans l'article de Dutta et al (1995) dans le contexte de la distribution des produits industriels. Dans un réseau de franchise mixte, les performances des unités franchisées servent à établir le standard de performance pour les unités en propre et inversement. La littérature utilise le terme de "benchmarking" pour définir cette idée. Chaque type d'organisation apporte au franchiseur des informations pertinentes qu'il utilise ensuite dans ses relations avec les unités.

Le deuxième type d'interaction prolonge le premier sur la question des innovations. Les franchisés sont souvent à l'initiative d'innovation pour le franchiseur. Cependant, en raison de la manière dont est défini le partage des résultats entre les deux acteurs (partage des revenus plutôt que des profits), il existe un problème d'alignement des incitations (Lewin-Solomons, 1999). Les franchiseurs sont plutôt incités à favoriser les innovations qui permettent d'augmenter les revenus même si ces innovations augmentent les coûts des franchisés. Un moyen de limiter cette divergence d'intérêt est de réduire le taux de royalties. Cependant, une réduction du taux de royalties réduit les incitations du franchiseur à maintenir la valeur de son réseau. Une autre manière pour le franchiseur de ne pas biaiser les choix d'innovations en faveur de ceux qui augmentent uniquement les revenus est de posséder une proportion non nulle d'unités en propre. Dans ce cas, le profit du franchiseur dépend aussi des profits de ses unités (et non pas uniquement de leur revenu). Le fait de posséder des unités aide aussi le franchiseur à persuader les franchisés que les innovations qu'il propose leur sont bénéfiques. Il peut par exemple exhiber les résultats dans ses propres unités suite à la mise en place d'un nouveau produit pour persuader les franchisés de son intérêt.

### **III. L'impact de l'environnement institutionnel sur l'organisation des réseaux de franchise**

Nous nous sommes pour le moment concentré sur des travaux qui ignorent l'influence éventuelle du droit sur les choix organisationnels des acteurs économiques. Or, le droit, les différents types de réglementations auxquels sont soumis les franchiseurs affectent les arbitrages qui sont à l'origine du choix d'organisation des réseaux de franchise. Nous allons succinctement passer en revue quelques travaux qui se sont intéressés à l'impact des règles de droit sur l'organisation des réseaux de franchise, principalement la mixité des réseaux. Comme dans la majorité des travaux précédents, les données qui sont utilisées proviennent du contexte institutionnel des Etats-Unis. Nous allons en particulier étudier l'influence sur l'organisation des réseaux des règles de droit sur la rupture des contrats de franchise. La question de la rupture du contrat de franchise est importante car elle est au cœur de l'étude des mécanismes permettant au franchiseur de contrôler le comportement des franchisés.

Dans cette optique, le pouvoir incitatif du contrat de franchise ne provient pas du statut de créancier résiduel du franchisé, mais plutôt de la conjugaison de trois éléments (Klein, 1995, 2000): (i) la création d'un flux de rentes définies comme les gains supplémentaires pour un franchisé qui proviennent de l'appartenance au réseau, (ii) le contrôle par le franchiseur du comportement du franchisé, et (iii) la possibilité légale pour le franchiseur de facilement rompre le contrat. C'est la combinaison de ces trois éléments qui font que le contrat de franchise est "auto-exécutoire", *i.e.* il fournit aux franchisés les bonnes incitations à ne pas se comporter en passager clandestin par rapport à la réputation de la marque.

La plus ou moins grande facilité avec laquelle le franchiseur peut rompre le contrat est largement déterminée par le droit et/ou la réglementation en vigueur. Les travaux sur le cas des Etats-Unis distinguent schématiquement deux types de réglementations. D'une part, une réglementation de la rupture des contrats "souple" (en Anglais, « *termination at will* ») qui laisse une grande marge de manœuvre aux franchiseurs pour décider de l'exclusion ou du non-renouvellement d'une franchise. D'autre part, une réglementation plus restrictive (en Anglais, « *termination for cause* ») qui oblige le franchiseur à apporter des preuves du comportement opportuniste d'un franchisé pour motiver sa décision de rupture ou qui prévoit une compensation pour le franchisé

en cas de rupture avant le terme du contrat. Plusieurs auteurs ont alors conjecturé que si les tribunaux ou la réglementation augmentaient la "difficulté légale" attachée à la rupture d'un contrat de franchise, cela augmentait les coûts relatifs de l'organisation d'un réseau en franchise relativement à ceux de l'intégration verticale. Cela augmente alors l'incitation du franchiseur à intégrer plus son réseau (Brickley, Dark et Weisbach, 1991a).

**Proposition 11 : 'incitation à l'intégration verticale dans un réseau de franchise augmente avec la difficulté de rompre le contrat de franchise.**

L'étude de Brickley, Dark et Weisbach (1991a) aux Etats Unis montre que pour un même réseau de franchise, la proportion de magasins franchisés est plus faible dans les Etats possédant une législation restrictive par rapport à la rupture des contrats de franchise (voir aussi Beales et Muris, 1995)<sup>13</sup>. Ce résultat montre que le droit à un impact réel, parfois significatif, sur l'organisation des réseaux de franchise.

### ***Conclusion***

---

La littérature économique a rarement traité directement de la question de la mixité des réseaux de franchise. Comme nous venons de le voir, dans la majorité des travaux, la mixité est considérée soit comme un phénomène transitoire, vouée à disparaître avec la maturité du réseau soit comme un phénomène résiduel, résultat des choix faits par les réseaux au niveau des unités individuelles. De très nombreuses études ont réfuté l'hypothèse de la mixité comme phénomène temporaire. Dans le même temps, les résultats empiriques convergent pour montrer que l'explication en terme d'efficacité de l'organisation des réseaux est assez robuste (sauf en ce qui concerne les analyses en terme d'aversion au risque). L'organisation des réseaux est une réponse à différents problèmes de coordination qui sont posés par l'existence même de ces réseaux (problème d'incitation à l'effort, de contrôle des comportements, de protection de la valeur du réseau des comportements opportunistes des franchisés, etc.). Par contre, ce n'est que très récemment que des travaux se sont développés dans cette perspective d'efficacité pour traiter explicitement de la question de la mixité des chaînes de franchise. Il n'existe pas encore beaucoup de travaux théoriques formalisés sur cette question (voir cependant Bai et Tao, 2000) mais nous pouvons conjecturer que devant l'importance théorique de la question et ses conséquences concrètes, cette voie de recherche va se développer.

Il s'agit maintenant de s'interroger sur les déterminants du taux de mixité en élargissant l'analyse afin de mieux comprendre les liens entre mixité des réseaux, choix contractuels, et nature de la relation de franchise. Il s'agit aussi de mieux cerner la nature de la relation de franchise. C'est l'objet de la deuxième partie de ce rapport.

---

<sup>13</sup> Aux Etats-Unis, la réglementation sur la rupture des contrats de franchise est en effet décentralisée au niveau des différents Etats. 18 Etats ont une réglementation qui restreint le droit des franchiseur de rompre unilatéralement les contrats de franchise (voir Brickley, 2001).

## B. LA NATURE DE LA RELATION DE FRANCHISE

### INTRODUCTION

Dans le cadre de la théorie des coûts de transaction, théorie la plus largement utilisée dès lors qu'il s'agit de chercher à comprendre empiriquement les choix contractuels des agents économiques<sup>14</sup>, les institutions influencent les choix contractuels et organisationnels de manière significative. On distingue l'environnement institutionnel des arrangements institutionnels: *“The institutional environment is the set of fundamental political, sociological and legal ground rules that establishes the basis for production, exchange and distribution. Rules governing elections, property rights and the right of contracts are examples...”* ; *“An institutional arrangement is an arrangement between economic units that governs the ways in which these units can cooperate and/or compete. It can provide a structure within which its members can cooperate ...or (it can) provide a mechanism that can effect a change in laws or property rights”* (North 1990). Les arrangements institutionnels ne font que renvoyer aux choix contractuels et organisationnels qui ont fait l'objet de notre première partie A. (i.e. aux choix contractuels dans les réseaux de franchise, ainsi qu'au choix de structure, de mixité des réseaux).

Les institutions, quant à elles, peuvent être définies comme les contraintes d'origines humaines qui structurent les interactions économiques, politiques et sociales. Elles peuvent être formelles (constitutions, lois, définition des droits de propriété) ou informelles (coutumes, les tabous, les traditions, les codes de conduite...). Elles sont mises en place par les agents économiques pour réduire les incertitudes inhérentes aux échanges et pour stabiliser les relations, créer des règles. Elles déterminent l'ensemble des possibles pour les échangistes et donc indirectement le niveau des coûts de production (la manière dont on a le droit de produire) et le niveau des coûts de transaction (notamment au travers de l'efficacité du système judiciaire, l'utilisation de juges spécialisés en cas de conflits...). Elles sont selon North, les structures incitatives d'une économie et déterminent en grande partie l'évolution d'une économie nationale, vers plus de croissance, vers la stagnation ou le déclin.

Les institutions peuvent faciliter ou au contraire, contraindre la coopération dans les relations contractuelles. En d'autres termes, elles peuvent permettre de sortir du fameux dilemme du prisonnier, en favorisant une solution coopérative plutôt qu'une solution non coopérative.

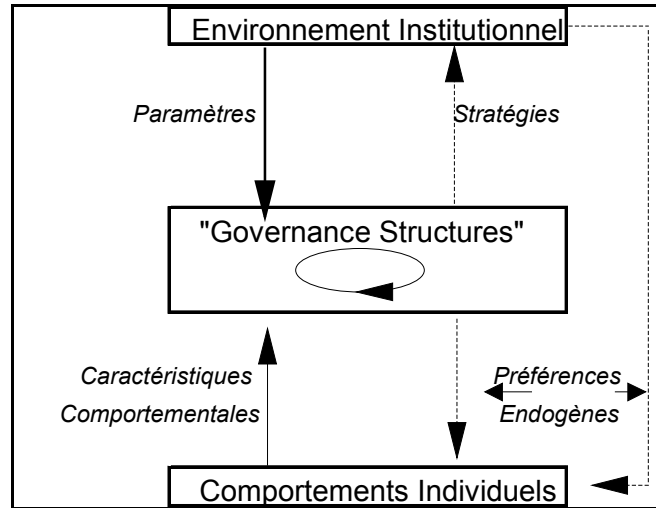
Les échanges requièrent des ressources : il faut déterminer la manière dont on va échanger, déterminer ce que l'on va échanger, « mesurer » au moment de l'échange les caractéristiques de ce que l'on échange, prévoir des mécanismes de contrôle et de règlement des conflits... Bref, il y a des coûts de transaction, qui sont déterminant dans l'efficacité globale d'une économie. Les institutions en place jouent sur le niveau global de ces coûts de transaction. Si les coûts de transaction sont élevés, certaines transactions profitables (valeur économique potentielle > 0) ne verront pas le jour (coûts de transaction > valeur économique potentielle). Les institutions

---

<sup>14</sup> Voir Masten-Saussier 2002 pour un survey des études économétriques utilisant la théorie des coûts de transaction comme cadre explicatif.

peuvent permettre de réduire les coûts de transaction et à ce titre, influent sur les choix contractuels.

*Le rôle des institutions sur le choix des contrats*



Source : WILLIAMSON [1994a], page 9

Ceci est important dans le cadre de notre étude, en ce sens que le cadre juridique de la franchise, qui résume en grande partie le cadre institutionnel dans lequel évoluent les relations contractuelles entre franchiseurs et franchisés, va influencer sur la nature de la relation de franchise et sur la nature et la fréquence des conflits qui peuvent survenir dans ces relations contractuelles.

Dans cette partie B., nous revenons dans un premier temps sur le cadre juridique de la franchise (partie I) avant d'étudier la nature de la relation de franchise (partie II). Nous verrons que de nombreux conflits sont susceptibles d'émerger dans les relations contractuelles entre le franchiseur et le franchisé (partie III) et nous présentons une modélisation possible du lien entre le choix de la mixité des réseaux et la nature de la relation de franchise (partie IV). En conclusion, nous évoquons les tests économétriques envisageables et la collecte de données nécessaire pour la rédaction du rapport final.

**I. Le cadre juridique de la franchise**

Dans cette section, nous présentons le cadre légal qui sert de support aux accords et réseaux de franchise. Nous considérons en premier lieu le cadre légal national (A) puis nous exposons ensuite le cadre légal au niveau de l'Union Européenne (B). Cette dernière partie sera essentiellement consacrée à la question de la compatibilité entre politique de la concurrence et restrictions verticales dans les accords de franchise.

## I.1. L'encadrement juridique au niveau national

### I.1.1. Définition de la franchise

De manière surprenante, on peut dire qu'il n'existe pas aujourd'hui une réglementation *sui generis* de la franchise ni même de définition juridique de la franchise en France. Il n'existe pas non plus à proprement parler un "droit de la franchise". Il en résulte que le contrat de franchise est un contrat "innomé" pour reprendre l'expression des juristes, *i.e.* "un contrat qui n'est pas soumis à une réglementation spécifique, à la différence des contrats nommés auxquels la loi consacre un corps de règles visant à les définir et à les organiser. La conséquence pratique est que les conventions des parties doivent en franchise être exprimées avec une précision accrue et un champ de précision plus grand que les contrats nommés" (Leloup, 1991, p. 90).

Il est dès lors nécessaire de se référer à ce que les juristes appellent des "documents extra-légaux à vocation normative". La pratique commerciale et juridique a alors retenu la définition de la franchise proposée par la Fédération Française de Franchise<sup>15</sup>. La première définition de la franchise est donc venue des professionnels. Depuis, cette définition a été reprise par de nombreuses décisions de justice et par la norme AFNOR. Elle est maintenant remplacée par la définition donnée dans le code de déontologie européen de la franchise:

*"La franchise est un système de commercialisation de produits et/ou de services et/ou de technologies, basé sur une collaboration étroite et continue entre des entreprises juridiquement et financièrement distinctes et indépendantes, le franchiseur et ses franchisés, dans lequel le franchiseur accorde à ses franchisés le droit et impose l'obligation d'exploiter une entreprise en conformité avec le concept du franchiseur. Le droit ainsi concédé autorise et oblige le franchisé, en échange d'une contribution financière directe ou indirecte, à utiliser l'enseigne et/ou la marque de produits et/ou de services, le savoir-faire et d'autres droits de propriété intellectuelle, soutenu par l'apport continu d'assistance commerciale et/ou technique, dans le cadre et pour la durée d'un contrat de franchise écrit, conclu entre les parties à cet effet"*

Cette définition de la relation de franchise met l'accent sur l'objet de cette relation, à savoir la délégation du droit d'exploiter la marque commerciale du franchiseur ou, plus généralement, la délégation de l'exploitation du concept du franchiseur. Cette notion de concept commercial, si utilisée dans la pratique est juridiquement floue et les juristes préfèrent utiliser la notion de franchise définie comme "un ensemble de droits de propriété industrielle ou intellectuelle concernant des marques, noms commerciaux, enseignes, dessins et modèles, droits d'auteurs, savoir-faire ou brevets, destinés à être exploités pour la revente de produits ou la prestation de services à des utilisateurs finals" (Article 1.3 (a) du règlement 4087 / 88 de la Communauté européenne).

La relation de franchise porte alors sur le droit consenti par le franchiseur au franchisé d'utiliser sa franchise (telle qu'elle vient d'être définie). Cette délégation de droit est encadrée par un contrat de franchise. Même s'il n'y a pas en France de loi spécifique pour la franchise commerciale, les accords de franchise sont régis par le droit français des contrats et le droit de la

---

<sup>15</sup> La Fédération Française de la franchise est créée en 1971 par des entreprises ayant développé des réseaux de distribution. Ce groupe pose une définition de la franchise et rédige un Code de déontologie remplacé depuis le 1 janvier 1991 par un Code Européen regroupant les fédérations européennes de franchise. La définition de la FFF a vite recueilli l'approbation des tribunaux et pris valeur de droit positif.



concurrence (voir Leloup, 1991, Livre Vert de la Communauté Européenne, 1997, OCDE 1994, p. 77-84).

Outre la législation française, les dispositions juridiques communautaires s'appliquent aussi aux accords de franchise, en particulier les articles 85 et 86 (maintenant article 81 et 82 respectivement) du Traité de Rome portant sur le droit de la concurrence à l'intérieur de la Communauté européenne. Les accords de franchise relèvent des dispositions en matière de concurrence énoncées dans les deux articles précédents. Ces dispositions sont complétées par le droit dérivé et par la jurisprudence du tribunal de première instance des Communautés et de la Cour de justice. L'application des dispositions générales des articles 85 et 86 aux accords de franchise a fait l'objet d'un règlement communautaire (règlement communautaire 4087/88 du 30 novembre 1988, voir section B pour une analyse plus détaillée de l'évolution de cette réglementation). Sa fonction principale est de donner une exemption aux accords de franchise au titre de l'article 85(3) du Traité de Rome. Cette exemption étant une exemption par catégorie d'accords, le législateur européen se devait d'abord de définir l'accord de franchise<sup>16</sup>. Ce règlement donne une définition communautaire de la franchise, en l'absence de définition légale dans les Etats membres. Le contrat de franchise est alors défini comme:

*"Un accord par lequel une entreprise, le franchiseur, accorde à une autre, le franchisé, en échange d'une compensation financière directe ou indirecte, le droit d'exploiter une franchise dans le but de commercialiser des types de produits et/ou services déterminés. Il doit comprendre au moins les obligations suivantes :*

*- l'utilisation d'un nom ou d'une enseigne commun et une présentation uniforme des locaux et/ou des moyens de transport visés au contrat,*

*- la communication par le franchiseur au franchisé de savoir faire, et*

*- la fourniture continue par le franchiseur au franchisé d'une assistance commerciale ou technique pendant la durée de l'accord"* (art 1-3-b du règlement 4087/88 de la communauté européenne).

Tout contrat de franchise doit contenir ces trois obligations pour pouvoir profiter de l'exemption communautaire liée à la franchise. Cette définition montre que l'exploitation d'une marque commerciale n'est pas un élément suffisant pour définir le contrat de franchise. Les juristes insistent sur le fait que l'objet de la relation de franchise est la *"réitération d'une réussite"* ou la réitération d'un succès commerciale a travers une opération de "clonage" (Leloup, 1991, p. 27). Cette réussite se base sur la franchise (au sens donné par le règlement européen) qui a été développée par le franchiseur. A priori, la réitération de la réussite procure des gains aux deux

---

<sup>16</sup> Le droit et la politique de la concurrence en Europe font une distinction entre sept types d'accords de distribution (OCDE, 1994, p. 98): (i) les accords entre une entreprise et un distributeur indépendant, (ii) les accords de distribution sélective, (iii) les accords d'achats exclusifs, (iv) les accords de distribution exclusive, (v) les accords de franchise, (vi) les contrats d'agence, (vii) la distribution par une filiale. Ce dernier cas correspond à l'intégration verticale. Cette typologie des accords permet une exemption par rapport aux articles 85 et 86 du Traité de Rome par catégorie d'accords. Cette méthode d'exemption a été créée pour alléger la charge de travail de la Communauté. Initialement, les exemptions étaient évaluées et éventuellement accordées individuellement au cas par cas. Devant la multiplication des cas, la commission a instauré la méthode des exemptions par catégories d'accords. Avant les accords de franchise, les accords de distribution exclusifs avaient déjà fait l'objet d'exemption par catégorie. Cette exemption précédente a servi de référence pour celle concernant les accords de franchise. Les exemptions pour une catégorie d'accords ne peuvent pas s'appliquer pour une autre catégorie.

parties : le franchisé utilise une méthode commerciale qui possède déjà une réputation pour les acheteurs et en profite ; le franchiseur fait payer cette méthode à chaque fois qu'il accorde à un nouveau franchisé le droit d'utiliser les éléments qui sont à la base de sa réussite.

La franchise contient plusieurs éléments dont la transmission au franchisé est nécessaire pour réitérer la réussite initiale et qui se retrouve dans les trois obligations énoncées par le règlement européen pour qu'un contrat puisse être qualifié de contrat de franchise. C'est la présence simultanée de ces trois éléments, **l'utilisation par le franchisé de la marque du franchiseur, la transmission du savoir-faire et l'assistance continue du franchiseur** qui définissent le contrat de franchise et qui le distingue des autres types de contrats de distribution<sup>17</sup>.

La transmission du savoir-faire permet par exemple de distinguer le contrat de franchise du contrat de concession exclusive (OCDE, 1994, p. 81) qui porte aussi sur la transmission du droit d'usage d'une marque.

La relation de franchise peut donc se définir comme une relation entre deux entreprises juridiquement autonomes dans laquelle l'une d'entre elles permet à l'autre d'utiliser sa franchise afin de réitérer un succès commercial. Il est important que cette relation soit le fait de deux entreprises autonomes pour définir la franchise (ce point est d'ailleurs inclus dans les définitions données par la Fédération Européenne de Franchise et par la Communauté Européenne). En effet, la réitération du succès peut tout aussi bien se faire à l'intérieur d'une filiale du propriétaire du savoir-faire.

### **I.1.2. La diversité des réseaux de franchise**

Il existe plusieurs catégories de franchise selon la nature de l'opération qui doit être réitérée par le franchisé. Une typologie en trois catégories de franchise est retenue par les juristes (Leloup, 1991). Les juristes distinguent :

- Les franchises de services : une franchise de service est une franchise dans laquelle l'objet du réseau de franchise est de fournir un service. Il s'agit d'une catégorie très hétérogène où l'on trouve des franchises de restauration, de soins de beauté, des agences matrimoniales etc.

- Les franchises de production : elles sont définies par la cour de justice française comme *"des contrats en vertu desquels le franchisé fabrique lui-même, selon les indications du franchiseur, des produits qu'il vend sous la marque de celui-ci"* (Arrêt du 28/01/86, n 14). Le franchisé est une unité de production en même temps d'une unité de distribution.

- Les franchises de distribution : le réseau de franchise porte sur la distribution d'un bien ou d'un ensemble de biens. Dans ce type de franchise, le franchiseur peut être un producteur ou un diffuseur qui ne fabrique pas lui-même les biens mais assure une fonction commerciale (Leloup, 1991). Le franchiseur a plusieurs stratégies pour assurer l'approvisionnement des franchisés. Il peut fournir lui-même les franchisés, créer une centrale d'achat qui agit en faveur des franchisés en qualité de commissionnaire. Comme le note Leloup (1991), la franchise de distribution constitue un contrat de fourniture qui se définit comme *"l'accord liant un fournisseur et un fournisseur, aux termes duquel l'un s'engage à acheter, l'autre à vendre des marchandises selon des modalités déterminées par le jeu de contrats d'application"* (p. 63). La différence fondamentale réside dans

---

<sup>17</sup> Le savoir-faire est défini comme *"un ensemble d'informations pratiques non brevetées, résultant de l'expérience du franchiseur et testées par celui-ci. Il est secret, substantiel et identifié"* (Article 1.3(f) du règlement 4087/88 de la communauté Européenne).

l'absence pour les contrats de fourniture "classiques" de l'utilisation de l'enseigne commerciale et de la prestation des services.

Une deuxième distinction entre réseaux de franchise peut être opérée en fonction du nombre de participants. Leloup (1991) distingue trois types de réseaux de franchise :

- La franchise bilatérale : le réseau de franchise est constitué d'un franchiseur et d'un franchisé. Cette situation est empiriquement peu intéressante. Si l'objet de la franchise est la répétition d'un succès commercial, une répétition limitée à un franchisé n'a que peu d'intérêt.

- La franchise multilatérale : le réseau de franchise est constitué d'un franchiseur et de  $n$  franchisés. C'est la situation la plus fréquente qui correspond plus directement à l'objet de la relation de franchise. Le nombre de franchises dépendra de l'évolution du réseau (plus précisément de son succès) et de la stratégie du franchiseur en matière d'organisation de son réseau (essentiellement ici le taux de mixité du réseau).

- La franchise à double niveau: on distingue deux cas dans ce réseau de franchise (Leloup, 1991) :

- double niveau par différenciation des missions confiées aux franchisés. Le réseau de franchise répartit les tâches entre deux catégories de franchisés. Certains reçoivent l'intégralité du savoir-faire et mission de se livrer aux interventions les plus délicates sur une zone étendue. A l'intérieur de cette zone, plusieurs franchisés accomplissent des tâches courantes et ne bénéficient que d'une partie du savoir-faire du franchiseur.

- réseau avec franchisé principal "master franchisé" : C'est un système dans lequel la franchise est accordée pour un vaste territoire à un franchisé principal (le master franchisé) qui bénéficie de l'exclusivité sur ce territoire. Ce franchisé principal doit alors implanter sur ce territoire un nombre convenu de franchisés qui bénéficieront de la franchise sur une zone plus limitée. Dans ce type de réseau, l'exclusivité territoriale fait partie intégrante de la relation de franchise, contrairement aux autres types de réseaux de franchise où cette clause n'est pas toujours présente dans les contrats. Comme le note justement Leloup (1991): "*Elle (l'exclusivité territoriale) est naturelle dans un contrat de franchise. Elle n'est pas l'essence de ce contrat*" (p. 42). On peut d'ailleurs remarquer qu'aucune des deux définitions de la franchise données précédemment ne fait référence à une notion d'exclusivité pour définir la relation de franchise.

### **I.1.3. Les lois nationales directement applicables à la franchise commerciale**

Nous avons dit précédemment qu'il n'existe pas de droit de la franchise. Cependant, plusieurs textes nationaux sont particulièrement importants pour l'environnement légal de la franchise. Pour notre étude, deux lois nous semblent particulièrement importantes : Il s'agit des lois dites Doubin et Raffarin. La première est une loi spécifique au commerce associé (groupement, concession, franchise, coopérative, etc.). La dernière n'est pas spécifique à la franchise commerciale mais de nombreux réseaux de franchise sont concernés par l'application de cette loi. Gardons à l'esprit que des lois plus générales, qui ne touchent pas seulement le domaine de la franchise, peuvent avoir un impact important sur la manière dont les réseaux s'organisent (i.e. sur le taux de mixité choisi).

## La loi Doubin

La loi Doubin (loi du 31 décembre 1989 et décret d'application du 4 avril 1991) est une loi qui oblige le franchiseur à fournir à des franchisés potentiels différentes informations sur le réseau (fixé par décret).

*"Toute personne qui met à la disposition d'une autre personne, un nom commercial, une marque ou une enseigne, en exigeant d'elle un engagement d'exclusivité ou de quasi-exclusivité pour l'exercice de son activité, est tenue préalablement à la signature de tout contrat conclu dans l'intérêt commun des deux parties de fournir à l'autre partie un document donnant des informations sincères, qui lui permette de s'engager en connaissance de cause".*

Comme nous le verrons par la suite, cette loi est à l'origine de nombreux conflits dans la franchise, beaucoup de franchisés estimant avoir été trompés avant la signature du contrat sur les possibilités réelles de profit au sein du réseau qu'ils intègrent.

## La loi Raffarin

La loi Raffarin (loi du 5 juillet 1996), relative au développement et à la promotion du commerce et de l'artisanat, impose un contrôle des ouvertures de magasins au-delà d'un seuil de 300 m<sup>2</sup> ainsi que des extensions de magasins existants. Cette loi s'applique en particulier aux établissements de grande distribution (super et hypermarchés) qui utilisent la franchise pour certains de leurs magasins.

**On peut aussi citer comme texte réglementaire applicable à la franchise commerciale l'arrêté du 24 février 1991 (dit arrêté Neiertz) relatif à l'information du consommateur dans le secteur de la franchise.**

*"Toute personne vendant des produits ou fournissant des services, liée par un accord de franchise à un franchiseur, doit informer le consommateur de sa qualité d'entreprise indépendante, de manière lisible et visible, sur l'ensemble des documents d'information, notamment de nature publicitaire, ainsi qu'à l'extérieur et à l'intérieur du lieu de vente".*

## Les autres lois

Ne perdons pas de vue que d'autres lois, qui ne s'appliquent pas forcément au seul domaine de la franchise, peuvent venir perturber les choix contractuels et organisationnels des réseaux de franchise. Par exemple, la loi sur les 35 heures est souvent invoquée par les franchiseurs pour expliquer leur récente stratégie d'externalisation vers la franchise, reflétant le fait qu'il est intéressant pour eux de reporter sur leurs franchisés les difficultés d'application de cette loi.

### 1.2. Le niveau européen de réglementation

Outre la législation française, les dispositions juridiques communautaires s'appliquent aussi aux accords de franchise, en particulier les articles 81 (ex 85) et 82 (ex 86) du Traité de Rome portant sur le droit de la concurrence à l'intérieur de la Communauté européenne. Les accords de franchise relèvent des dispositions en matière de concurrence énoncées dans les deux articles précédents. Ces dispositions sont complétées par le droit dérivé et par la jurisprudence du tribunal de première instance des Communautés et de la Cour de justice. L'application des dispositions générales des articles 85 et 86 aux accords de franchise a fait l'objet d'un règlement

communautaire (règlement communautaire 4087/88 du 30 novembre 1988)<sup>18</sup>. Ce règlement s'est terminé en 1999 et a été remplacé par le règlement 2790/1999 concernant l'application de l'article 81, paragraphe 3, du traité de Rome à des catégories d'accords verticaux et de pratiques concertées, c'est-à-dire à différents types de contrats dans le secteur de la distribution (y compris les accords de franchise).

La principale différence entre ces deux règlements concerne leur champ d'application. Alors que le règlement de 1988 est un règlement qui s'applique explicitement et uniquement à la franchise commerciale, le nouveau règlement de 1999 a vocation de s'appliquer à tous les accords verticaux de distribution sauf ceux faisant l'objet d'exemption par catégorie (par exemple la concession automobile). Le nouveau règlement prévoit des clauses qui ne sont pas exemptées et des clauses dont la présence exclura l'exemption du contrat en totalité. Ce nouveau règlement ne définit que les restrictions interdites et les conditions de validité d'autres restrictions, toutes les autres formes de restriction étant autorisées car considérées comme favorisant la concurrence. Un autre élément important est qu'avant la réforme, l'application de l'exemption à toutes les entreprises concernées était uniforme, sans considération de leur poids sur le marché concerné. Dorénavant, le système d'exemption varie en fonction de l'importance de l'entreprise sur le marché. Le nouveau règlement a établi un seuil de 30% au-dessous duquel l'accord est présumé licite et au-dessus duquel, il y a un risque qu'il soit déclaré anti-concurrentiel (Cf. Annexes 1 et 2).

## **II. La nature de la relation de franchise dans l'analyse économique**

Cette section est consacrée à l'étude de la nature de la relation de franchise. S'interroger sur la nature d'un phénomène, d'un objet est toujours une question difficile en raison de l'étendue du sujet considéré. Néanmoins, une interrogation sur la nature de la relation de franchise permet de mettre cette relation en perspective par rapport à d'autres types de relations contractuelles. Cette analyse comparative donne alors des indications sur certaines caractéristiques spécifiques de cette relation. Notre analyse se base sur l'économie des organisations, sous-discipline de l'analyse économique qui cherche à appréhender et à caractériser de manière assez fine la diversité des organisations économiques. Notre approche est en deux temps. Dans une première section, nous étudions la franchise commerciale comme un mode d'organisation (II.1). Dans un deuxième temps, nous nous focalisons sur un aspect particulier de ce mode d'organisation, la relation contractuelle entre le franchiseur et un franchisé (II.2). Une dernière section étudie alors la relation de franchise sous un angle contractuel en relation avec les modalités d'exécution des engagements contractuels. Cette dernière section nous servira de transition pour une étude des types de conflits présents ou potentiels dans les relations entre franchiseur et franchisés (II.3).

---

<sup>18</sup> Initialement, les accords de franchise pouvaient être jugés comme anti-concurrentiels en raison d'un certain nombre de restrictions contenues dans le contrat de franchise. Cependant, suite à un fameux arrêt de la cour de Luxembourg en 1986 (arrêt "Pronuptia") il est reconnu que les accords de franchise ne portent pas forcément atteinte à la concurrence.

## II.1. La Franchise comme mode d'organisation intermédiaire

Notre objectif ici est de caractériser la franchise commerciale comme mode d'organisation particulier des transactions portant sur la distribution des biens et services finaux au consommateur. Pour ce faire, nous utilisons une typologie qui a été élaborée par O.E. Williamson (1985, 1996) dans le cadre du développement de la théorie des coûts de transaction. L'avantage de cette typologie est d'essayer (i) de considérer un grand nombre de modes d'organisation des transactions, (ii) de définir au-delà de la diversité observée, des "familles" de modes d'organisation ayant des caractéristiques communes. Cette approche est appelée analyse "discrète" (par opposition à continue) dans la mesure où elle cherche à montrer qu'il existe des différences structurelles importantes entre plusieurs familles de modes d'organisation (appelées aussi structures de gouvernance). L'économie des coûts de transaction distingue trois types différents de structure de gouvernance, du moins dans les transactions entre firmes privées (Williamson, 1991) :

- Le **marché**. Il est défini par Williamson (1985) comme "*l'échange où le produit est vendu à un prix uniforme à tous sans restrictions*" (p 43). Le marché selon Williamson se rapproche du paradigme du marché dans la théorie économique standard et correspond à l'échange contemporain d'un bien standard où les alternatives pour les acheteurs et les vendeurs sont nombreuses. Il existe bien entendu une diversité des formes concrètes que peut prendre la gouvernance par le marché : marché au cadran pour différents produits agricoles, places boursières, enchères, etc.

- La **hiérarchie** est définie de la manière suivante: "*les transactions qui sont placées sous une propriété unifiée (acheteur et vendeur sont dans la même entreprise) et soumises à des contrôles administratifs (une relation d'autorité)*" (Williamson, 1996, p 378). La hiérarchie est le mode de coordination dominant dans les entreprises. Différentes divisions d'une même entreprise obéissent aux directives d'une même direction. L'organisation militaire est l'archétype d'une organisation hiérarchique. Comme pour le marché, il existe une diversité importante dans l'organisation interne des firmes, par exemple en terme de décentralisation du pouvoir de décision.

- Les **formes hybrides** sont peut être la famille des structures de gouvernance la plus hétérogène. Elles sont définies par Williamson (1996) comme "*des relations contractuelles de long terme qui préservent l'autonomie des parties mais qui fournissent, par rapport au marché, des clauses de sauvegardes spécifiques à la transaction*" (p 378).

Un contrat de long terme, une coopérative agricole, une joint-venture entre plusieurs entreprises sont autant de formes hybrides différentes. Par rapport à cette typologie des structures de gouvernance, l'accord de franchise commerciale et le réseau de franchise sont considérés comme appartenant à la catégorie des formes hybrides (Lafontaine et Masten, 1995, Williamson, 1991). Un accord de franchise est souvent un contrat de long terme où les différentes parties ont explicitement précisé dans l'accord tout ou partie de leurs engagements respectifs ainsi que des pénalités en cas de non-respect de ces engagements (la rupture de la relation peut, sous certaines conditions, être considérée comme une pénalité). Le tableau suivant, proposé par Williamson (1991) synthétise les différences entre les différentes structures de gouvernance.

*Tableau 1: différences entre structures de gouvernance*

<u>Structures de gouvernance</u> <u>Instruments</u>	<b>Marché</b>	<b>Hybrides</b>	<b>Hiérarchie</b>
<b>Intensité des incitations</b>	++	+	0
<b>Intensité du contrôle</b>	0	+	++
<b>Type de relations contractuelles</b>	Contrat classique	Contrat relationnel ou "néoclassique"	Subordination

++: intensité forte, +: intensité intermédiaire, 0: intensité faible

Illustrons ces différences en considérant les accords de distribution des produits. La gouvernance du marché correspond à la vente des produits / services aux distributeurs sans engagement de long terme de la part des deux parties. Chaque partie décide de son partenaire contractuel en fonction du prix du produit et des conditions générales de vente, peut facilement changer de partenaire en fonction des alternatives existantes. Les relations entre la grande distribution et certains de ses fournisseurs est une illustration de ce type d'arrangements contractuels. Les formes hybrides correspondent à un arrangement où les deux parties s'engagent les unes par rapport aux autres sur différentes dimensions de la relation contractuelle. Les accords de franchise rentrent dans cette catégorie d'accord (au même titre d'ailleurs que les accords de distributions sélectives, exclusives, etc.). De manière un peu approximative, on peut dire que tout accord de distribution comportant des restrictions sur le comportement des parties rentre dans la catégorie des formes hybrides (voir la note de bas de page 4 pour une recension légale des différents types d'accords verticaux et l'annexe 1 pour une présentation de différentes clauses contractuelles dans les accords de distribution – appelées restrictions verticales dans l'analyse économique). Il existe en fait une grande diversité dans la structure de gouvernance hybride. La hiérarchie correspond à l'intégration verticale du vendeur (respectivement de l'acheteur) par l'acheteur (respectivement le vendeur). La distribution des produits par des filiales rentre dans cette catégorie. Il en va de même des unités d'un réseau de franchise qui sont possédées par le franchiseur.

L'intensité des incitations et du contrôle administratif diffère selon les structures de gouvernance. Un distributeur "indépendant" est libre de choisir ses fournisseurs en fonction des prix qui lui sont proposés. De plus, il est complètement libre de choisir la "technologie" de distribution qu'il va mettre en œuvre. Tous les bénéfices provenant soit d'une baisse des prix des produits intermédiaires qu'il achète ou d'une réduction de ses coûts de production d'un changement de fournisseurs lui reviennent dans leur intégralité. Il existe une liaison forte et directe entre ses décisions et les conséquences financières de ses décisions (l'analyse économique parle de créancier résiduel pour l'agent qui récupère l'intégralité du fruit de ses décisions). De plus, ils peuvent toujours revendre leur entreprise sans contraintes liées à des engagements contractuels ; inversement, les salariés d'une filiale ou d'une unité intégrée ne sont pas créanciers résiduels du résultat monétaire de leurs décisions. Ils sont généralement rémunérés par un salaire fixe, en tout cas beaucoup moins lié à leur contribution aux résultats.

Les accords de franchise occupent une position intermédiaire. Par rapport à l'intégration verticale, le franchisé a des incitations beaucoup plus fortes dans la mesure où, (i) il possède son unité, (ii) il est créancier résiduel du fruit de ses décisions une fois payées les différentes

redevances au franchiseur. L'intensité des incitations est cependant moins forte que dans le cas du distributeur indépendant car il doit partager une partie de son revenu avec le franchiseur. Dans le même temps en raison de ses engagements contractuels, il n'est pas complètement libre de ses décisions. Il perd par exemple des opportunités de profit si le contrat l'oblige à recourir à des fournisseurs qualifiés par le franchiseur alors même que d'autres fournisseurs lui proposent des prix plus avantageux. De plus, il est parfois contraint par le franchiseur lors de la revente de son unité. Ce dernier peut en effet avoir un "droit de regard" sur le repreneur potentiel.

L'intensité du contrôle est aussi différente entre les structures de gouvernance. On peut d'ailleurs remarquer que plus l'intensité des incitations est forte, plus l'intensité du contrôle est faible et inversement. L'intensité du contrôle est faible dans la gouvernance du marché, en partie parce qu'il n'existe pas d'engagement formel entre les deux parties, en dehors de celui d'avoir une relation "saine, loyale et marchande". Cette intensité est plus forte dans la relation de franchise et s'accroît encore dans la relation entre un salarié et son entreprise.

Les franchisés sont périodiquement contrôlés par le franchiseur ou un de ses représentants, en particulier la qualité des produits vendus, la propreté du magasin, plus généralement différents éléments qui font partie du concept commercial dont le franchisé a reçu délégation (Cf. Dossier de Franchise Magazine – juillet 2002). Dans une étude dans le secteur de la restauration rapide aux Etats-Unis, Bradach (1997) note cependant que les unités qui sont possédés par le franchiseur sont beaucoup plus souvent contrôlées que les unités franchisées.

Le dernier élément qui distingue les différentes structures de gouvernance, le type de relation contractuelle va être abordé dans la dernière section.

## **II.2. Un mode contractuel intermédiaire**

Dans cette section, nous approfondissons un des éléments de la structure de gouvernance, le contrat entre les deux parties. L'objet de la franchise commerciale porte sur le transfert par le franchiseur vers le franchisé, du droit, pour le franchisé, de vendre les biens du franchiseur et/ou d'utiliser sa marque commerciale. Le franchiseur délègue l'exploitation de sa marque au franchisé qui assure la distribution des biens. *La franchise est appréciée comme un transfert de droits d'usage entre deux agents économiques.* Sa caractéristique est donc la délégation d'un des droits que possède le propriétaire de la marque, le droit d'usage de son actif. La délégation d'un droit d'usage n'est pas une spécificité du contrat de franchise. Par exemple, les actionnaires d'une firme peuvent en déléguer la gestion à un ou plusieurs managers.

Les différents travaux sur la franchise commerciale qui se concentrent sur le contrat de franchise le positionnent sur un "spectre contractuel" dont les deux bornes sont respectivement le contrat de travail et le contrat d'achat-vente (ou contrat spot) du marché (Hadfield, 1990, Mathewson et Winter, 1985, Rubin, 1978).

Pour Mathewson et Winter (1985) qui ont proposé le premier modèle formel en terme Principal-Agent de la relation de franchise (voir la partie A. du rapport pour une présentation succincte des modèles d'agence), le contrat de franchise se distingue du contrat d'achat-vente car il porte sur des variables autres que le prix de transfert du bien ; il est différent du contrat de travail car le transfert monétaire entre les deux parties prend la forme d'un partage des profits (le contrat de travail est alors implicitement décrit comme un contrat où le transfert monétaire, en l'occurrence le salaire, est fixe). Le contrat de franchise est donc localisé de manière imprécise



entre les deux bornes du spectre contractuel et est principalement décrit par le partage des profits du franchisé en échange du droit d'utiliser la marque du franchiseur.

L'analyse du contrat de franchise par Hadfield (1990) est plus précise que la précédente. Hadfield (1990) utilise aussi cette idée de spectre pour préciser la relation de franchise. Comme pour Mathewson et Winter (1985), les bornes du continuum sont respectivement le contrat d'achat / vente et le contrat de travail. Cette identification est faite par Hadfield (1990) non par rapport à la forme du transfert monétaire mais par rapport à deux dimensions inhérentes à toute relation contractuelle: la propriété des actifs et le contrôle. Le contrôle ici n'est pas défini dans le sens d'inspection mais plutôt comme la capacité de décider de l'usage des actifs économiques<sup>19</sup> : « *Je montrerai plus loin que la caractéristique distinctive de la franchise est que le franchisé possède des actifs qui sont l'objet du contrôle du franchiseur* » (Hadfield, 1990, p. 931).

Par rapport à ces deux dimensions des relations contractuelles, la relation de travail correspond à *"une concentration à la fois de la propriété et du contrôle. Dans la relation de travail typique, l'employeur possède presque tous les actifs qui produisent le fruit de la relation et les produits de la relation. De plus, l'employeur exerce un contrôle complet, il décide des actions entreprises par les deux parties durant le déroulement de la relation et la manière dont les actifs de la relation seront utilisés "* (p. 931). Cette définition de la relation de travail est proche de celle de Simon (1951) selon laquelle le travailleur autorise l'employeur, dans certaines limites, à choisir les décisions à prendre durant le déroulement de la relation.

A l'autre bout du spectre des relations contractuelles, on trouve les relations *"contractuelles indépendantes ordinaires représentant une diffusion à la fois de la propriété et du contrôle. Dans ces relations, les parties possèdent chacune certains des actifs qui contribuent à la production. Les deux parties exercent un contrôle sur leurs actifs et actions comme décideurs indépendants. Le contrat créant la relation fixe des obligations concrètes pour les deux parties qui, bien sûr, influencent l'exercice de leur autorité"* (Hadfield, 1990, p. 931).

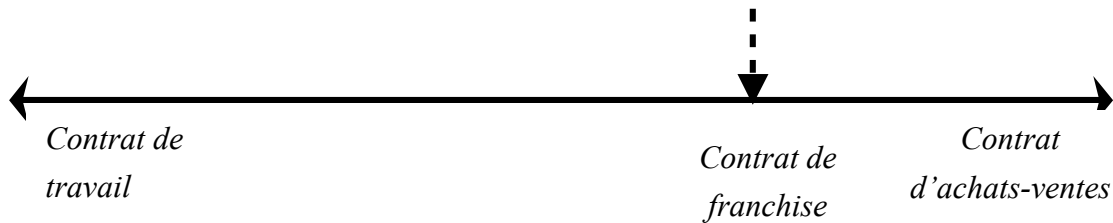
Sur ce spectre, les relations de franchise sont situées entre ces deux formes polaires de relations économiques ; « *par rapport au contrôle, les relations de franchise sont proches de la relation d'emploi, le franchiseur exerce un contrôle important sur les décisions prises. Par rapport à la propriété, la franchise est plus proche du modèle du contrat indépendant : le franchisé possède souvent les d'actifs qui contribuent à produire les fruits de la relation* » (Hadfield, 1990, p. 932)<sup>20</sup>. Les relations de franchise se caractérisent donc par la séparation de la propriété et du contrôle. Cela est représenté de manière schématique dans les figures suivantes:

---

<sup>19</sup> "par contrôle, j'entend l'autorité pour déterminer la manière dont un actif (y compris l'effort de travail) sera utilisé" (Hadfield, 1990, p. 931)

<sup>20</sup> Ce point est souligné par Rubin (1978): "sous un tel contrat (contrat de franchise), il est notable que le franchiseur a un contrôle presque complet sur le comportement du franchisé - en fait, la relation est presque équivalente à celle entre une firme et un employé" (p. 225).

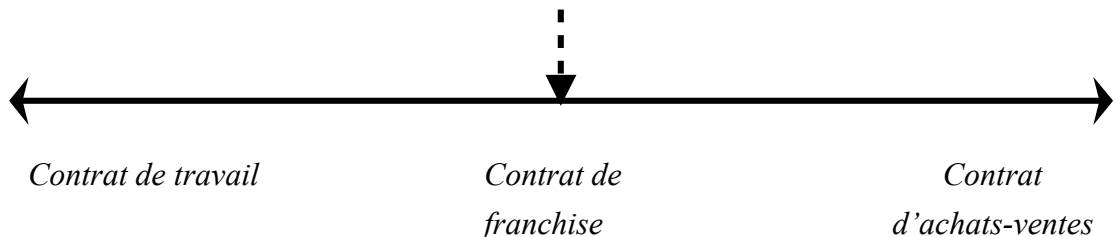
Position de la relation de franchise par rapport à la propriété



Position de la relation de franchise par rapport au contrôle des actifs



Si l'on combine les deux dimensions précédentes, le contrat de franchise occupe une position intermédiaire dans le spectre contractuel.



Le franchiseur exerce un très large contrôle sur les décisions d'usage des actifs du franchisé sans en être propriétaire. En contrepartie cependant, il met à la disposition des franchisés son actif le plus important en terme de valeur, son concept commerciale et la marque qui lui sert de support. Comme relation entre des parties juridiquement autonomes, la franchise ne permet pas au franchiseur le même degré de contrôle des décisions du franchisé que la relation salariale. Néanmoins, les clauses du contrat de franchise peuvent préciser de manière détaillée l'usage que le franchisé doit faire de ses actifs pour pouvoir utiliser la marque du franchiseur. L'étendue des obligations couvertes par le contrat de franchise est souvent "inégaie" au sens où les obligations du franchisé sont beaucoup plus précisées que celles du franchiseur. Comme le note Hadfield (1990), "les contrats de franchise se centrent presque exclusivement sur la détermination des obligations du franchisé et sur la protection de la propriété de la marque commerciale du franchiseur" (p. 947-948)<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Ce point est aussi signalé par Klein (1980), (1995) qui en fournit une explication théorique à partir du concept de "capital de réputation".

L'étendue des obligations couvertes par le contrat de franchise le distingue des relations contractuelles "ordinaires" (d'après la définition de Hadfield) dans la mesure où ses obligations dépassent la détermination du prix et de la quantité du bien échangé (contrats spot). Le contrat de franchise est donc considéré comme une forme intermédiaire entre le contrat de travail et le contrat d'achat vente. Il se caractérise par une séparation de la propriété des actifs et de leur contrôle. Le franchiseur contrôle largement les actifs du franchisé qu'il ne possède pas.

### **II.3. La franchise comme contrat relationnel : des conséquences de l'incomplétude**

Nous venons de voir que les accords de franchise combinent à la fois des éléments d'intégration et de délégation, de contrôle et d'indépendance. Cette combinaison de différents facteurs est d'ailleurs à l'origine de l'expression de forme "hybride". L'accord de franchise est une relation économique de long terme entre des agents légalement autonomes. Dans une situation où les parties sont soumises à une incertitude sur le futur et sont incapables de prévoir l'ensemble des événements pouvant survenir dans le futur, ces contrats sont incomplets. L'incomplétude contractuelle est la notion utilisée par l'analyse économique pour tenir compte du fait que pour certaines transactions, les parties sont incapables d'incorporer dans le contrat différents éléments futurs qui peuvent avoir une influence sur la valeur créée par la relation (voir qui peuvent remettre en cause l'intérêt même de l'accord pour les parties impliquées)<sup>22</sup>.

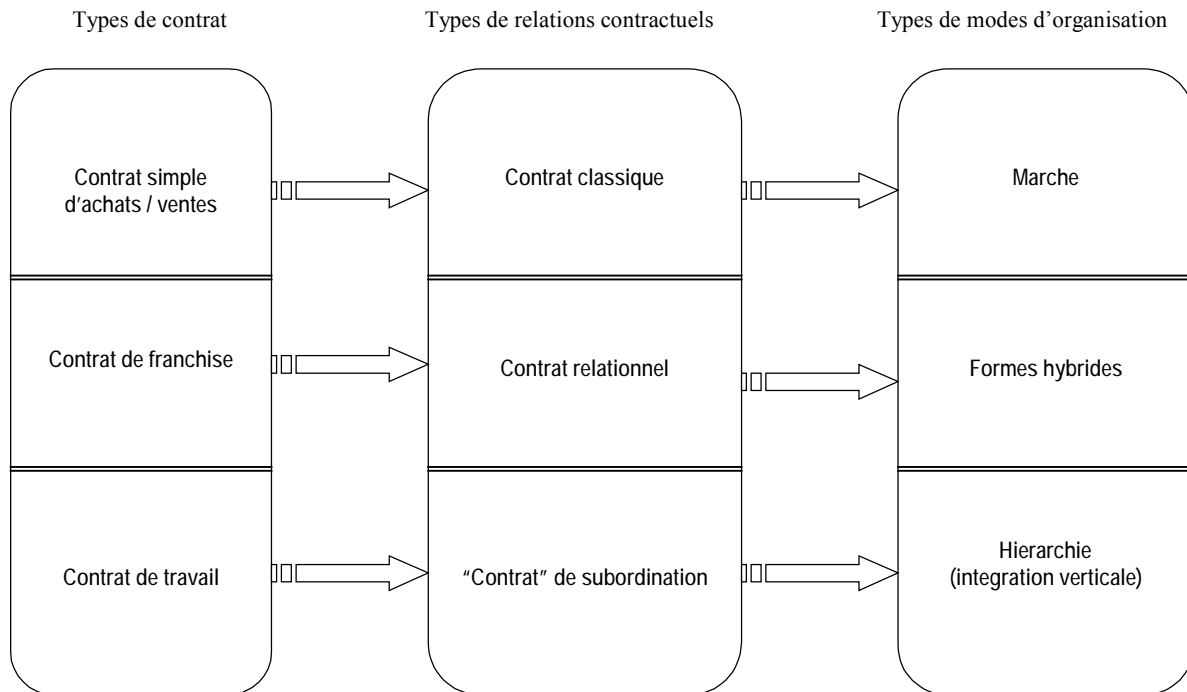
La contrepartie dans la littérature juridique (principalement Américaine) à cette notion de contrat incomplet est celle de contrat relationnel ou néoclassique (Macneil, 1974, 1981). A travers cette notion de contrat relationnel, l'analyse prend en compte le fait que certains contrats, par exemple les accords de franchise, précisent moins l'intégralité des obligations des différentes parties pour toute la durée de la relation mais sont plutôt considérés comme un "cadre de référence" qui définit des principes généraux. Un contrat relationnel cherche moins à prendre en compte l'intégralité des situations futures possibles qu'à déterminer comment les décisions futures seront prises et par qui. De ce point de vue, le contrat de franchise alloue un pouvoir de décision supérieur au franchisé (voir Arrunada et ali., 2001, pour une analyse de l'allocation des pouvoirs de décision dans la distribution automobile). Tous les réseaux de franchise ne sont cependant pas identiques de ce point de vue. Différentes décisions sont plus ou moins partagées entre le franchiseur et le franchisé (voir Allam et Le Gall, 1999, pour une analyse d'un échantillon de réseaux de franchise Français).

Une autre notion qui rentre en ligne de compte dans cette analyse est celle de relation. Le contrat ne résume pas l'intégralité des interactions entre les parties liées à leur transaction. Il est possible qu'au travers de relations informelles, les deux parties décident de modifier l'interprétation du contrat sans pour autant modifier le contrat écrit. Le graphique suivant illustre les relations qui existent entre le type de contrat, la nature de la relation et le mode d'organisation.

---

<sup>22</sup> Une autre manière de justifier l'incomplétude des contrats est de remarquer que certaines variables importantes pour les parties, par exemple l'intensité de l'effort du franchisé pour protéger la valeur de la marque, sont observables par les deux parties mais non vérifiables par un tiers (par exemple un tribunal). Si le franchiseur accuse le franchisé de ne pas avoir fourni un effort suffisant mais est incapable d'apporter des preuves devant un tribunal, son accusation perdra en crédibilité.

Correspondance entre types de contrat, types de relations contractuelles et types de modes d'organisation



L'incomplétude des contrats de franchise et le caractère relationnel de ce type d'accord est cependant source de problèmes. Les parties peuvent avoir des comportements opportunistes durant l'exécution du contrat (incomplet). Par exemple, si un événement survient qui oblige les parties à modifier leur comportement, l'une ou l'autre des parties peut avoir intérêt à essayer de renégocier les termes de l'accord de manière à obtenir un partage de la valeur plus favorable. De la même manière les parties peuvent avoir des interprétations divergentes sur les conséquences d'un événement imprévu. En cas de litiges entre un franchisé et le franchiseur, comment la cour doit-elle interpréter les modifications proposées par l'une ou l'autre des parties (ou le refus d'accepter ces modifications) ? Comme l'exercice d'une flexibilité nécessaire à l'adaptation de l'accord ? Comme la manifestation d'un comportement opportuniste qui déroge aux engagements initiaux ? L'incomplétude du contrat a comme conséquence l'existence de litiges entre les parties et la difficulté qu'aura un tribunal pour comprendre l'origine du conflit et statuer sur les responsabilités. Le tribunal doit dans ce cas avoir une compréhension assez fine de la relation entre le franchiseur et le franchisé afin de connaître les intentions initiales des parties et les déviations par rapport à l'interprétation du contrat.

### III. Les conflits dans les contrats de franchise

La nature de la relation de franchise et le caractère forcément incomplet des contrats entre franchiseur et franchisés laissent une grande place à de possibles conflits. Cette section est consacrée à l'analyse des conflits qui surviennent dans les relations de franchise.

### **III.1. Les tensions découlant de la nature contractuelle de la relation de franchise**

Une fois le document signé, les intervenants ne sont plus étrangers l'un à l'autre. Ils sont unis dans une même quête. Toutefois l'échange de consentement ne saurait masquer les divergences d'intérêts existants entre les co-signataires.

#### **III.1.1. Les déviations comportementales du franchisé**

##### **Le non-respect des termes du contrat**

Lorsqu'il adhère au modèle contractuel proposé par le franchiseur, le signataire-franchisé s'engage à respecter les clauses qu'il contient. Or, il est de nombreux cas en pratique, où il néglige de remplir correctement ses obligations, où il se dispense de respecter les normes du franchiseur et de se soumettre à son contrôle.

##### *L'inobservation des normes commerciales du franchiseur*

La commission des communautés européennes, dans l'article 3 du règlement du 30 novembre 1988, a reconnu au franchiseur la faculté d'imposer à ses franchisés ses normes commerciales et l'utilisation de son savoir-faire dans la mesure où ils contribuent à garantir l'identité et la réputation d'un réseau. L'obligation de se conformer aux méthodes commerciales uniformes du franchiseur fait à ce titre, partie intégrante du système de franchise. Ce qui oblige le franchisé à respecter scrupuleusement les recommandations écrites du titulaire du réseau. Celles-ci concernent plus particulièrement la tenue du personnel, les heures d'ouverture, la nature et le volume des stocks, la qualité des produits et/ou des services, les modalités d'aménagement des points de vente, les techniques de commercialisation... Le franchisé qui ne respecte pas les normes d'homogénéité et de qualité du réseau porte gravement atteinte à l'une de ses principales obligations et peut alors encourir la résiliation du contrat à ses torts.

##### *L'inobservation des normes pécuniaires du franchiseur*

Le franchiseur détermine la stratégie pour l'ensemble de ses cocontractants. Pour mener à bien son entreprise, il prévoit généralement dans chaque contrat, des clauses relatives au financement des investissements et au versement des redevances nécessaires au développement de sa franchise. Ces dispositions ne sont pas toujours suivies par le franchisé. Il arrive ainsi qu'il se dispense de procéder aux investissements (agrandissement, réfection des locaux...) mis à sa charge par le franchiseur pour leur réussite commune.

Il arrive également que le franchisé prenne un retard conséquent dans le paiement des redevances, voire qu'il omette purement et simplement d'en honorer les échéances.

Afin d'éviter le préjudice qui en découle, le franchiseur se réserve généralement la possibilité de contrôler son contractant. Or cette attitude est souvent mal vécue par le franchisé qui, afin de se réserver ce qu'il croit être la contrepartie de son indépendance juridique, a tendance à en faire une question de principe et à négliger de se plier aux clauses stipulées pour sa surveillance (Cela nous renvoie à la nature particulière de la relation de franchise, section II).

##### **Les clauses relatives au contrôle du franchiseur**

L'une des principales causes de tensions entre les parties réside dans la difficulté inhérente à tout commerçant de se soumettre à l'inspection de son vis-à-vis. Celle-ci se caractérise concrètement par l'extrême réserve du franchisé quant à ses obligations contractuelles de communiquer les informations demandées et de se laisser contrôler.

### La réticence à communiquer certaines informations

Il est généralement prévu que le franchisé est tenu d'informer le responsable du réseau de sa situation commerciale, financière et comptable afin qu'il soit en mesure d'apprécier l'efficacité et la rentabilité économique de chacun de ses contractants. Or, il se peut que le franchisé soit hésitant, par opportunisme ou par principe, à jouer le jeu de la transparence.

### La réticence aux contrôles du franchiseur

L'article 3-2-h du règlement communautaire impose au franchisé de «*permettre au franchiseur d'effectuer des contrôles des locaux et/ou moyens de transport visés au contrat, y compris les produits vendus et les services fournis ainsi que les inventaires et les états financiers*». Soucieux du respect de cette obligation, le code de déontologie européen de la franchise précise que «*le franchisé autorisera le franchiseur et/ou ses délégués à avoir accès à ses locaux et à sa comptabilité à des heures raisonnables*». Bien que faisant partie intégrante de la règle du jeu, le franchisé vit en général très mal l'intrusion programmée ou inopinée du franchiseur ou de l'un de ses agents dans son intimité quotidienne.

### **Le non-respect de l'esprit du contrat**

Il est des situations où le franchisé porte gravement atteinte à la nature coopérative du contrat de franchise. Il en est ainsi lorsqu'il adopte une attitude déloyale, voire même parfois parasitaire.

### Le comportement déloyal du franchisé

On peut dire que le franchisé a une attitude déloyale lorsqu'il porte volontairement préjudice au réseau dont il fait partie. On peut distinguer trois types de comportement de ce type :

§ La concurrence déloyale par dénigrement : Dans cette hypothèse, le franchisé ne se comporte plus en partenaire contractuel, mais peut très bien revêtir sur certains aspects la casquette d'un concurrent. Tel est le cas par exemple lorsqu'il bénéficie d'une multi-franchise ou lorsqu'il n'est pas astreint à une exclusivité d'approvisionnement. Il peut alors chercher par tous les moyens à orienter la clientèle du franchiseur vers des produits ou des services concurrents plus rémunérateurs à son égard.

§ La concurrence déloyale par confusion : ce procédé repose sur la volonté du franchisé de créer une confusion dans l'esprit de la clientèle entre les produits ou les services diffusés par le franchiseur et ceux qu'il a effectivement mis sur le marché. Le but de la manœuvre consiste en fait à détourner à son profit exclusif la clientèle du franchiseur. Pour parvenir à ses fins, le franchisé se sert généralement de produits ou services identiques ou très proches de ceux utilisés par le franchiseur. Le cas Pronuptia est un bon exemple (Cour d'appel de Paris, 22 septembre 1992). Plusieurs franchisés du groupe Pronuptia ont été condamnés pour avoir distribué sous leur propre enseigne, des produits similaires à ceux du franchiseur dans des locaux agencés selon les normes du réseau Pronuptia. Dans une autre affaire (CA 1<sup>er</sup> juillet 1993), un franchisé J-C Biguine a été condamné pour avoir utilisé des peintures murales et des peignoirs identiques à ceux du franchiseur dans un salon qu'il exploitait en propre.

§ La concurrence déloyale par désorganisation du réseau : Il est fréquent de voir un franchisé décider de lancer sa propre enseigne. Mais une telle démarche, si elle est légitime, ne doit pas aboutir à déstabiliser le réseau. Les infractions généralement commises concernent plus particulièrement la divulgation et l'utilisation du savoir-faire et des secrets de fonctionnement

dans un autre contexte que le cadre relationnel issu du contrat. Il s'agit en clair pour le franchisé d'utiliser les connaissances acquises contre celui qui les a transférées.

#### Le comportement parasitaire du franchisé

Il est des situations où le franchisé refuse de jouer le jeu de la franchise et se comporte en passager clandestin, profitant des externalités positives générées par le réseau à son égard. Afin de maximiser ses profits, le franchisé peut être tenté de minorer la qualité des produits ou services offerts aux consommateurs. Cela est d'autant plus tentant qu'il sait qu'il aura toujours à sa disposition les clients attachés aux performances et/ou à la bonne réputation du réseau. En se comportant de la sorte, il cause un préjudice significatif à l'ensemble des membres du réseau (externalités négatives). Il accroît de surcroît indirectement leurs charges contributives en obligeant le franchiseur à intensifier le nombre et le sérieux de ses contrôles pour garantir la qualité des prestations collectivement fournies.

### **III.1.2. Les déviations comportementales du franchiseur**

Le franchiseur bénéficie d'une position privilégiée au sein du réseau du fait qu'il est le détenteur d'un concept performant. Cette situation lui confère un avantage considérable sur le franchisé. Il le dirige, le contrôle, lui impose son point de vue, voire même le révoque. Il est maître de la stratégie collective.

#### **Le non-respect des termes du contrat**

##### Le manquement à l'obligation d'assistance

Le devoir d'assistance est l'une des obligations essentielles du contrat de franchise. Le règlement communautaire impose à cet égard au franchiseur «*la fourniture continue d'une assistance commerciale ou technique pendant la durée de l'accord*». Ceci est bien spécifié aussi dans le code de déontologie européen de la franchise. Or, il est des cas où le franchiseur ne respecte pas cette obligation, soit parce qu'il ne dispose pas des compétences suffisantes, soit parce que l'aide fournie n'est pas en adéquation avec les besoins réels du franchisé. Afin d'éviter qu'un tel scénario ne se généralise, la jurisprudence condamne tout manquement à cette obligation.

##### Le manquement à l'obligation du fait personnel

Lorsqu'un franchiseur décide de contracter avec un candidat en franchise, il s'engage, en contrepartie des efforts consentis par ce dernier, à lui communiquer son concept et par la même, le potentiel clientèle qu'il véhicule. Pour cela, le titulaire du réseau peut faire bénéficier son franchisé de deux exclusivités : de franchise et territoriale. Une fois ces exclusivités consenties, le franchiseur ne doit pas pouvoir disputer à son franchisé les virtualités qu'elles recèlent faute de quoi il porte atteinte aux obligations de garanties de jouissance paisible et d'éviction qu'il a contractées en apposant sa signature sur le document contractuel. Cela peut pourtant arriver essentiellement dans le cas de la violation de l'exclusivité territoriale de la part du franchiseur. Outre le cas d'une modification unilatérale de la zone d'exclusivité attribuée, les juges pourront sanctionner tout manquement à cette obligation de garantie.

§ Tel est le cas par exemple d'un franchiseur qui diffusait, sur le territoire dévolu au franchisé, deux mois avant l'expiration du contrat, une circulaire annonçant les noms et adresses d'un nouveau franchisé et invitant les clients à prendre contact « dès à présent » avec ce dernier.

§ Portent également atteinte à l'exclusivité territoriale du franchisé les pratiques de prospection et de vente à domicile réalisées par une société dont le franchiseur s'est porté acquéreur.

§ De même, doit être considérée comme une violation de l'exclusivité, le fait pour un franchiseur de permettre à la grande surface dans laquelle est installé un franchisé de vendre ses produits.

§ Enfin, peut-être considérée illicite le fait que le franchiseur vende ses produits dans le secteur concédé alors même qu'il s'est expressément réservé la possibilité de le faire. La responsabilité du franchiseur est engagée dans la mesure ou les méthodes de commercialisation utilisées s'avèrent identiques à celles employées par le franchisé.

### **Le non-respect de l'esprit du contrat**

#### La violence économique du franchiseur

Le franchiseur du fait de sa position prépondérante au sein de son organisation, adopte dans certaines situations des comportements opportunistes contraires à la dimension coopérative du contrat de franchise. De tels agissements, bien qu'étant économiquement profitables à son endroit sont plus que discutables au plan de l'éthique contractuelle. Ces agissements peuvent prendre plusieurs formes :

§ Les pratiques restrictives de liberté : Le franchiseur contraint fréquemment le franchisé à se soumettre à une série d'obligations dont il est le principal bénéficiaire.

§ L'exclusion des marchés : En sa qualité de chef d'entreprise, le franchiseur cherche à faire fructifier ses investissements. Pour cela il va essayer d'écarter le franchisé des marchés environnants. Cela prend la forme de clauses d'exclusivité d'aménagement et/ou d'approvisionnement, qui peuvent porter atteinte au libre jeu de la concurrence. Ces clauses sont illicites dès lors qu'elles restreignent la concurrence si elles ne sont pas justifiées par la protection de l'identité du réseau.

§ L'imposition des prix de vente : l'imposition d'un prix de vente est strictement interdite aussi bien au plan communautaire que national. Cette position de principe s'explique par la volonté de garantir l'exercice d'une libre concurrence entre les divers acteurs présents sur le marché. Le franchiseur ne peut que proposer des prix indicatifs et ne peut sanctionner les franchisés dans le cas où ceux-ci ne seraient pas suivis.

§ Les pratiques déloyales du franchiseur : le franchiseur peut chercher à détourner à son seul profit la clientèle de son franchisé, en organisant, par l'intermédiaire d'une autre enseigne, la diffusion de ses produits ou services dans le secteur concédé. Par exemple, dans une affaire André, il a été reproché au franchiseur d'avoir sévèrement concurrencé ses franchisés en distribuant sous une autre enseigne (la Halle aux Chaussures) une ligne de produits comparables. Ce genre de pratiques se rencontrent couramment dans des secteurs tels que la chocolaterie, l'habillement ou encore la coiffure. L'exemple du franchiseur Gérard Glémain est de ce point de vue tout à fait symptomatique. Après avoir lancé un réseau de salons de coiffure (Saint Algue), ce dernier n'a pas hésité, pour stimuler ses adhérents, à développer sous d'autres enseignes des réseaux concurrents (Intermede, City Looks, Coiffeco). En se comportant de la sorte et sous prétexte de cibler une autre catégorie de clientèle, le franchiseur agit bien souvent au mépris de toute considération partenariale et à son seul profit.



### La violence culturelle du franchiseur

Cette violence « culturelle » qui consiste pour le franchiseur à profiter de termes contractuels qui profitent à lui seul peut prendre plusieurs formes :

§ La surexploitation du réseau ou la « franchise tournante » : le franchiseur peut multiplier les ouvertures sans se soucier de la qualité des adhérents et de la viabilité de leurs magasins dans le but d'obtenir le meilleur maillage sectoriel et le plus de rentrées financières possibles. Une fois le réseau installé, il ne lui reste qu'à faire tourner son réseau à plein régime, c'est à dire à faire en sorte que le franchisé fraîchement entré dans le réseau s'épuise rapidement pour le remplacer par un autre et percevoir ainsi de nouveaux droits d'entrée. Il encaisse de surcroît de nouvelles sommes pour la réfection du point de vente. Cette stratégie fonctionne d'autant mieux que l'enseigne bénéficie d'une forte image auprès des consommateurs.

§ La surexploitation du franchisé ou la « franchise négrière » : L'objectif du franchiseur dans ce type de relations est de maintenir son cocontractant dans une sorte de servage économique-juridique. Il s'agit d'une stratégie cherchant à utiliser le travail et le capital du franchisé au seul profit du franchiseur, c'est à dire en ne laissant que le minimum au franchisé. En termes économiques, on parlerait d'une relation Principal-Agent, où le Principal s'accapare tout le surplus de la relation. Ainsi, par exemple, le franchiseur en invoquant un nécessaire réaménagement du point de vente ou un déplacement stratégique vers un emplacement plus attractif soumet inévitablement son cocontractant à des contraintes financières très élevées, l'obligeant à l'emprunt et ainsi à une forte dépendance économique vis à vis du franchiseur.

## **III.2. Les tensions découlant de la nature organisationnelle de la relation de franchise**

Le titulaire du réseau lorsqu'il se développe sous forme de franchise ne se contente pas de passer des contrats. Il installe des relations bilatérales dans une perspective organisationnelle d'ensemble. Cette particularité fait que les échanges entre les partenaires privilégiés ne sont pas isolés. Ils s'inscrivent dans un cadre relationnel plus vaste et plus complexe : celui du réseau. Cela leur confère une dimension hiérarchique supplémentaire.

### **III.2.1. Les tensions consécutives à la subordination économique du franchisé**

La subordination économique du franchisé est présente dans tous les réseaux de franchise. Elle est plus particulièrement marquée dans les réseaux de type intégré. Ainsi, dans le modèle de référence que sont les franchises Mc Donald's la subordination du franchisé est totale. Celle-ci est organisée dans les moindres détails dès la signature du contrat. Dans ce genre de relations économiques, le franchisé n'a pratiquement aucune marge de manœuvre.

Le statut du franchisé, de ce point de vue est ambivalent. Le franchisé est traditionnellement considéré comme un commerçant qui achète pour revendre dans son fonds de commerce les produits et/ou services du franchiseur. Il est en sa qualité de commerçant indépendant présumé avoir une autonomie totale. La réalité est différente. Il endosse seul la responsabilité des aléas commerciaux de son entreprise alors qu'il est économiquement assujéti à l'organisation dont il fait partie. Il est ainsi juridiquement indépendant dans ses rapports avec les tiers mais professionnellement subordonné au chef de réseau. Cette ambivalence statutaire est plutôt mal perçue par le franchisé qui ne comprend pas pourquoi d'un côté il est assimilé à un simple exécutant et d'un autre côté reconnu comme un authentique commerçant, ce qui l'oblige à subir les inconvénients inhérents à chacune de ces logiques relationnelles sans en tirer les avantages.

Un tel phénomène trouve sa justification dans la dissociation entre « l'appartenance » et la « maîtrise » des biens de production. En d'autres termes cela signifie que le franchisé conserve la propriété matérielle des biens mais qu'il en a transféré la maîtrise au responsable du réseau.

### **III.2.2. Le contentieux de la disqualification en contrat de travail**

Le rapport de subordination économique entre le franchiseur et le franchisé peut parfois être excessif. Bien que constituant un élément important de l'organisation de la franchise, ce rapport ne doit en aucun cas dépasser le seuil à partir duquel la relation cesse d'être économiquement dépendante pour devenir juridiquement subordonnée. Tout le problème ici réside dans la difficulté à distinguer une frontière entre une relative prédominance professionnelle, inhérente à toute franchise, et la subordination juridique caractéristique de la relation de travail. Une requalification du contrat de franchise en contrat de travail demeure néanmoins possible dans les situations les plus extrêmes.

La jurisprudence sur ce point a évolué. D'une exclusion de principe du statut de salarié (Cour d'appel de Caen, 10 juin 1968) se basant sur le fait que *« le franchisé est propriétaire de son fonds de commerce, est inscrit à ce titre au registre du commerce, est seul titulaire du droit au bail, est personnellement assujéti à tous les impôts commerçants, et qu'il est libre d'ouvrir et de fermer son magasin quand il lui plaît, de prendre des congés aux dates qui lui conviennent, de se faire remplacer et d'embaucher du personnel à sa discrétion, tous éléments qui paraissent difficilement compatibles avec la notion de salariat »*, renforcé par la loi Madelin du 11 février 1994 précisant que *« les personnes physiques immatriculées... sont présumées ne pas être liés par un contrat de travail »*, la jurisprudence a évolué vers une disqualification possible mais limitée, dans la mesure où le franchisé peut prouver le lien de subordination dans lequel il se trouve avec le franchiseur.

Afin d'avoir un aperçu des conflits effectivement jugés dans le secteur de la franchise, le tableau ci-dessous propose une liste non exhaustive, extraite de la base de données Lamy-Line<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Concernant les conflits qui ne vont pas jusque devant la cour mais qui sont réglés en interne par les parties contractantes, une seule étude à notre connaissance existe (Etude commandée par la FFF – Septembre 2001. « Etude empirique des situations conflictuelles caractéristiques des réseaux de franchise », Allam – Jovanovic – Le Gall.). Néanmoins, elle ne porte que sur 37 réseaux – 103 conflits (49,5% des conflits concernent le respect des clauses du contrat de franchise ; 18,3% des conflits sont d'ordre financier) et est basée sur des questionnaires remplis par les franchiseurs ce qui peut biaiser significativement les résultats.

NOM DU FRANCHISEUR	JURIDICTION	PLAIGNANT	ARRET	POURVOI	DATE	MOTIF DU CONFLIT INVOQUE PAR LE FRANCHISEUR	MOTIF INVOQUE PAR LE FRANCHISE	MOTIF INVOQUE PAR LE PLAIGNANT (AUTRE QUE FRANCHISEUR ET FRANCHISE)	DECISION A L'AVANTAGE	DECISION
Bijouteries du médoc	Tribunal de commerce de Bordeaux	franchiseur : SGBM			10/05/85	Les franchisés ont participé à une action concerté	tromperies volontaires assimilables à des manoeuvres dolosives : élévation du droit d'entrée sans contre partie valable - non respect des obligations du franchiseur - assistance comptable payante bien que prévue gratuite		franchiseur	rejet des demandes faute de preuve - résiliation des contrats aux torts des franchisés - 3000 francs de contribution aux frais d'expertise
Phildar	Tribunal de commerce de Roubaix Tourcoing	franchiseur			28/08/90	demande de retirer de la vente les produits étrangers sous peine d'application de la clause résolutoire prévue au contrat : le contrat imposait au franchisé de ne vendre dans son magasin que les produits de marque Phildar	appel : exploitation abusive de dépendance économique du franchiseur par le franchisé - indétermination du prix et de la quantité des marchandises vendues par le franchiseur -dol		franchiseur	contrat de franchise résilié aux torts du franchisé - 178307 francs 35000 francs 5000 francs
Phildar	cour d'appel de Douai	franchisé	86	92-17.892	05/12/91	violation de la clause d'approvisionnement exclusif	dol de contrat de franchise : comptes previsionnels irréalistes, imposition de travaux d'agrandissement - obligation d'approvisionnement exclusif auprès du franchiseur- pressions tarifaires		franchiseur	rejet de la demande d'annulation du contrat de franchise pour indétermination de prix
SARL CAEF	cour de cassation	franchiseur : CAEF		90-86.716	10/02/92	appel		escroquerie : réseau franchisé inexistant, expérience professionnelle limitée au recouvrement de créances		
Confortel louisiane	Cour d'appel de Paris	franchisé			29/06/92		inexécution du contrat - concurrence déloyale		franchiseur	cessation totale des actifs de l'entreprise Corexetel au prix de 4 300 000 francs au profit de confortel
	conseil d'Etat, section contentieux	Fédération française de la franchise			13/11/92			demande l'annulation de l'arrêté du ministre de l'économie et des finances et du secrétaire d'état à la consommation du 21/12/91 relatif à l'information du consommateur dans le domaine de la franchise et demande d'ordonner qu'il soit sursis à l'exécution de cet arrêté	Ministre de l'Economie, des finances et du budget	requête de la Fédération française de la franchise rejetée
Bata	cour d'appel de Rennes	franchisé	819	99-12.981.	20/01/93		non possibilité de discuter le prix de vente des marchandises à la clientèle - caractère insuffisant de la marge en vue de son augmentation		franchisé	requalification du contrat en gérance-salariée
AGS armonique, déménagements Macé	Cour d'appel de Paris	Ministre de l'Economie, des finances et du budget	183	93-15.357	29/04/93	Erreur d'appréciation sur la définition et la spécificité du marché de référence - erreur d'appréciation du CA pour la détermination de la sanction pécuniaire		ententes visant à aligner les prix des prestations des déménagements sur le plafond de prise en charge, ce qui a nécessairement provoqué des surcoûts sur les budgets publics - pratiques anticoncurrentielles au préjudice de la collectivité - pratiques de devis de couverture	Ministre de l'Economie, des finances et du budget	240000 francs - mesure de publication
Jacques Dessange	Conseil de la concurrence	ministre d'Etat, ministre de l'économie, des finances et du budget		décision 94-D-31	24/05/94			le franchiseur impose aux franchisés de s'approvisionner auprès du franchiseur exclusivement en produits "Jacques Dessange" ou en produits agréés par lui	franchiseur	

NOM DU FRANCHISEUR	JURIDICTION	PLAIGNANT	ARRET	POURVOI	DATE	MOTIF DU CONFLIT INVOQUE PAR LE FRANCHISEUR	MOTIF INVOQUE PAR LE FRANCHISE	MOTIF INVOQUE PAR LE PLAIGNANT (AUTRE QUE FRANCHISEUR ET FRANCHISE)	DECISION A L'AVANTAGE	DECISION
Jean Louis David	Conseil de la concurrence	Ministre de l'Economie, des finances et du budget			24/05/94			obligation pour les franchisés d'utiliser les produits dont l'emploi est préconisé par le franchiseur, obligation pour les franchisés du réseau installés dans une même ville de saisir le franchiseur en cas de désaccord entre eux sur la politique des prix à pratiquer		
ACTIM	Cour d'appel de Paris	franchisé		No-rôle :92/000383936 02	15/11/94	appel		rupture fautive	franchiseur	franchiseur condamné à payer 800000 fcs avec intérêts au taux légal contre remise d'un bon de cession de ses actions en blanc
INTEXAL	cour d'appel de Paris	franchisé	2146	95-15.664.	31/03/95	le franchisé a violé la clause d'exclusivité	obligation de transformer complètement le magasin en ayant la promesse d'une augmentation du CA de 15% mais non réalisation du CA - retard de livraisons des marchandises et importants problèmes de qualités des vêtements - défaut d'assistance		franchiseur	rejet de la demande d'annulation du contrat
Z	Conseil de la concurrence	Ministre de l'Economie, des finances et du budget		96-D-36	28/05/96	appel : marché pertinent mal défini, contrat n'interdisait pas la rétrocessions entre franchisés mais en réservait tacitement la possibilité		clauses susceptibles de tomber sous le coup de la prohibition : imposition aux franchisés de se fournir auprès de la société zannier, imposition de s'adresser à zannier service pour la réalisation des aménagements du magasin, clause d'exclusivité, obligation de respect des prix conseillés	Ministre de l'Economie, des finances et du budget	groupe zannier doit supprimer des contrats de franchise les clauses incriminées, sanctions pécuniaires : 150000 francs et 1 500 000 francs
Phildar	cour d'appel d'Amiens	franchisé	798	96-20.606.	17/06/96	appel : violation de la clause d'approvisionnement exclusif par le franchisé	exploitation abusive par le franchiseur de l'état de dépendance économique du franchisé - refus d'assistance et de conseil et refus de vente de certains nouveaux produits - imposition de travaux très coûteux malgré les pertes commerciales que le franchisé enregistrait		franchiseur	résiliation du contrat de franchise aux torts du franchisé et dommages-intérêts à payer au franchiseur
COURREGES-COIFFURE	Cour d'appel de Paris	franchisé		97-15.396	28/03/97		manquement à l'obligation d'information immédiate à donner au franchisé sur l'identité du cessionnaire - disparition du bénéfice de la concession de licence de marques dont était titulaire la société du franchiseur au moment de la signature du contrat de franchise		franchisé	résiliation du contrat de franchise aux torts du franchiseur et 450 000 francs à titre dommages-intérêts à payer au franchisé
SNC prodim Ouest	cour d'appel de Caen	franchiseur	447	97-15.560.	03/04/97	violation de la clause de non concurrence ( clause procure au franchiseur pendant un an l'impossibilité d'implantation par l'ancien franchisé d'une enseigne concurrente)			franchiseur	l'ancien franchisé doit retirer l'enseigne concurrente dans un délai de huit jours
Point cadres	Cour d'appel de Douai	franchisé	2058	97-21.631.	18/09/97		loi Doubin - manoeuvres dolosives (communication des chiffres d'affaires les plus avantageux)- abus d'exclusivité d'approvisionnement		franchiseur	300000 francs de dommages-intérêts
Prodim	cour d'appel de Douai	franchisé	316	98-16.397	19/03/98		imposition d'un prix minimum-contestation du taux des cotisations (prèvement de sommes dont le montant était bien plus élevé)- franchiseur a laissé perdurer une activité déficitaire du franchisé		franchiseur	32861,17 francs à titre de cotisations et 40000 francs à titre de clause pénale

NOM DU FRANCHISEUR	JURIDICTION	PLAIGNANT	ARRET	POURVOI	DATE	MOTIF DU CONFLIT INVOQUE PAR LE FRANCHISEUR	MOTIF INVOQUE PAR LE FRANCHISEUR	MOTIF INVOQUE PAR LE PLAIGNANT (AUTRE QUE FRANCHISEUR ET FRANCHISE)	DECISION A L'AVANTAGE	DECISION
Jean Louis David	cour d'appel de Paris	franchisé	2059	98-16.524	20/03/98		loi Doubin-caractère optimiste et fantaisiste du compte prévisionnel et de l'étude de marché-assurance d'une rentabilité attractive qui l'ont conduit à réaliser des investissements très importants		franchiseur	rejet de l'ensemble des demandes
France Acheminement	cour d'appel de Montpellier	franchisé	5034	99-41.265.	06/01/99			requalification de la rupture en licenciement sans cause réelle et sérieuse	franchisé	franchiseur condamné à payer des indemnités compensatrices de congés payés et des dommages
Barber Shop	cour d'appel de Montpellier	franchisé		97/0003602	04/02/99		loi Doubin (n'a pas reçu dans les délais légaux les renseignements précontractuels) - aucune transmission du savoir faire		franchiseur	85545 francs de dommages et intérêts
Aspac	cour d'appel de Paris	franchisé	975	97-17.433.	18/05/99			absence de savoir faire du franchiseur - dol : non possession d'un savoir faire original et communication de documents inexacts et mensongers durant la période pré-contractuelle	franchiseur	la demande en nullité du contrat de franchise a été déboutée
Huit à Huit	cour de cassation	franchiseur : Prodim	1556	97-14.366.	19/10/99	appel : exclusivité ou quasi-exclusivité d'activité du franchiseur au franchisé non imposée	Loi Doubin (rétention d'information)- opérations publicitaires sans informer le franchisé		franchiseur	cassé et annulé
Société X	cour de cassation			01-83.767	23/04/01			exécution de travail dissimulé : subordination juridique et économique des franchisés		150 000francs - publication de la décision sanctions pénales et civiles
Gelor	cour de cassation	franchiseur	3554	98-40.307 99-42.499	18/07/01	appel	rupture abusive du contrat de travail		franchisé	requalification du contrat de franchise

On remarquera que dans une part significative des conflits, la loi Doubin est invoquée et reflète l'idée que les franchiseurs ne s'acquittent pas toujours de leur obligation d'information précontractuelle. Cependant deux arrêts récents (Jeff de Bruges – Cour d'appel de Paris – 31 janvier 2002) montrent à quel point il est difficile de déterminer la faute du franchiseur dès lors que le franchisé ne fait pas le CA prévu par le franchiseur avant la signature du contrat. Cela peut être le fait d'une évaluation trop optimiste de la part du franchiseur des potentialités d'un point de vente intégrant le réseau aussi bien que le résultat d'une motivation trop faible de la part du franchisé.

#### **IV. Une modélisation en termes de contrats incomplets**

La nature de la relation contractuelle au sein des réseaux de franchise, si elle influence les possibles conflits au sein du réseau, peut aussi être à la source des choix organisationnels au sein de ce réseau et notamment expliquer la mixité des réseaux observée dans la partie A. de notre rapport.

Cette section est basée sur l'article de Lewin Solomons (1999), "*Innovation and Authority in Franchise Systems : An Empirical Exploration of The Plural Form*" (document de travail). L'idée centrale de l'auteur est que l'on ne peut pas évaluer l'efficacité d'une relation contractuelle sans considérer comment cette relation s'inscrit dans le contexte d'autres transactions. En choisissant de franchiser certains de leurs points de vente tout en en gardant une partie en propre, les franchiseurs peuvent arriver à une efficacité dynamique qui serait impossible à atteindre si le franchiseur décidaient de franchiser ou de détenir en propre l'ensemble du réseau.

L'auteur se focalise sur l'industrie du Fast-Food US.

Chaînes	Points de vente en propre		Points de vente franchisés		% Franchisé	
	1988	1997	1988	1997	1988	1997
McDonalds	1758	1798	6149	10852	78%	86%
Pizza Hut	2770	3823	2937	4875	51%	56%
Burger King	758	514	4454	7025	85%	93%
Kentucky Fried	1262	1850	3637	3270	74%	64%
Domino's Pizza	1370	766	3665	3543	73%	82%

Sources : Lewin-Solomon 1999

#### **IV.1. Les acteurs du réseau**

##### **IV.1.1. Les points de vente détenus en propre**

Les managers ont très peu d'autonomie et on ne leur demande pas de faire preuve d'initiative. Le dynamisme du réseau vient du haut. Les franchiseurs ont leurs propres ressources en R&D et développent seuls de nouveaux produits et de nouvelles idées qui sont testées *in fine* par les points de vente en propre.

##### **IV.1.2. Les points de vente en franchise**

Selon le réseau considéré, les franchisés ont plus ou moins les mains libres pour implémenter de nouvelles stratégies de publicités locales. Les franchisés peuvent participer à

des comités de direction avec les franchiseurs. Ils ont un pouvoir formel et informel et peuvent dans certains réseaux avoir un droit de veto sur les décisions innovantes du franchiseur.

#### **IV.1.3. Deux différences fondamentales.**

1. Les franchisés sont dans une relation très incitative avec le franchiseur. A l'exception des redevances, le manager de la franchise reçoit le profit réalisé par le point de vente. Ce n'est pas le cas du contrat qui lie le manager d'un point de vente en propre et le franchiseur. Généralement, le contrat est un contrat à salaire fixe. Sa rémunération en cas de bons résultats se traduit par une possibilité de promotion plus rapide et un travail stable.
2. Les franchisés sont beaucoup plus indépendants que les managers des points de vente en propre. Alors qu'un manager se contente généralement de suivre des ordres, le franchisé agit plus de sa propre initiative.

Cela amène l'auteur à deux remarques : ces deux différences sont très liées. Ce n'est pas un hasard. De plus, beaucoup de programmes implémentés par les franchiseurs sont obligatoires dans les points de vente en propre et optionnel dans les franchises. Les franchiseurs encouragent souvent les franchisés à être innovants et leur laissent les mains libres même si certaines innovations sortent du cahier des charges. Du fait de leur expérience, les franchisés ont un pouvoir informel. Par contre, les franchiseurs n'encouragent pas les managers des points de vente en propre à innover, car « ils ne peuvent pas leur faire confiance ». Leurs incitations ne sont pas assez fortes.

#### **IV.2. Une modélisation en termes de contrat incomplet**

Si les franchisés sont plus innovants que les points de vente en propre alors pourquoi ne pas franchiser totalement le réseau ? L'idée de l'auteur est que la présence de points de vente en propre facilite la relation entre le franchiseur et les franchisés.

On peut le montrer formellement. Soit un réseau avec N magasins. Soit  $\lambda$  la proportion de magasins franchisés. Les franchisés payent une partie de leur revenu sous forme de royalties. Si le taux de royalties est  $\beta$ , avec  $0 < \beta < 1$  et que les magasins génèrent un revenu R avec des coûts C, les revenus des franchisés (f) et du franchiseur (h) sont donnés par :

$$U_f = (1 - \beta)R - C \qquad U_h = \beta R$$

Il y a évidemment un conflit d'intérêt potentiel entre le franchisé et le franchiseur. Si les revenus dans chaque magasin varient de  $\Delta R$ , le franchiseur obtient  $\beta \Delta R$ , alors que chaque franchisé obtient  $(1 - \beta) \Delta R$ . Toute variation de coût est à la charge du franchisé  $\Delta C$ .

Soit un projet  $(\Delta R, \Delta C)$ , si le réseau est efficace, alors tout projet tel que  $\Delta R - \Delta C > 0$  devrait être implémenté.

#### **Les projets problématiques**

Deux types de projet peuvent poser problème :

- § **PROJET A.** Parce que  $\beta > 0$ , il est possible que  $\Delta R - \Delta C > 0$  alors que  $(1 - \beta)\Delta R - \Delta C < 0$ . Un franchisé peut donc refuser un projet même si ce projet est efficace parce qu'il doit remettre au franchiseur une partie  $\beta$  des revenus qu'il génère.
- § **PROJET B.** Parce que le franchiseur ne supporte absolument pas les coûts d'implémentation des innovations, il est possible que  $\Delta R - \Delta C < 0$  mais que  $\beta \Delta R > 0$ . Il se peut donc que le franchiseur veuille forcer l'implémentation d'une innovation inefficace.

Par exemple, l'utilisation des points liés à la vente et ouvrant des réductions (Pizza Hut). Chaque consommateur reçoit des points lui ouvrant droit à une réduction ou une pizza gratuite. En faisant de la publicité sur cette opération, le franchiseur force le franchisé à y participer. Les franchisés ne sont pas forcément ravis. Ils supportent le coût de cette idée et surtout, dans certaines régions géographiques où la concurrence est faible et le consommateur captif, il est inutile de supporter ce coût pour fidéliser le client.

#### L'incomplétude des contrats de franchise

Pourquoi les réseaux de franchise n'adoptent-ils pas simplement des contrats un peu plus complexes, où les taux de royalties sont fonction des coûts des franchisés ? Simplement parce qu'alors, il faudrait pour le franchiseur, exercer un fort contrôle sur le franchisé qui est coûteux et qui limiterait sérieusement les marges de manœuvre du franchisé, qui est recherché pour son initiative...

Sachant cela, un système de franchise se doit donc d'éviter l'implémentation de projet de type B tout en assurant l'implémentation de projets de type A. Cela est d'autant plus difficile que l'on suppose que cela n'est pas contractualisable (théorie des contrats incomplets). L'implémentation des décisions ne peut donc pas dépendre de  $\Delta R$  ou  $\Delta C$  qui sont tout deux non contractualisables. Tout va dépendre du pouvoir relatif des franchisés dans le réseau, en particulier de leur pouvoir de veto.

Trois cas de figure existent :

1. Les franchisés n'ont aucun droit de veto. Du coup les deux types de projet A et B seront imposés et implémentés par le franchiseur, à l'exception des magasins détenus en propre par le franchiseur.
2. Les franchisés peuvent avoir un droit de veto total. Par exemple les franchisés contrôlent le comité chargé de proposer des innovations et aucune innovation ne peut être implémentée sans leur coopération. Aucun des projets de type A ou B n'est alors implémenté.
3. Les franchisés peuvent n'avoir un droit de veto que sur les projets qui ne sont pas implémentés dans les points de vente en propre. Dans ce type de réseau, les contrats permettent aux franchisés d'innover de manière unilatérale et ne les obligent à implémenter que les innovations qui sont implémentées par le réseau dans sa totalité. Par exemple, certains réseaux prévoient un changement du mobilier de manière périodique et précise que ce changement est obligatoire pour les franchisés dans la mesure où il est effectué dans toutes les succursales. Du coup le réseau n'aura aucun problème pour implémenter les projets de type A puisque le franchiseur veut les



implémenter dans ses propres magasins de toutes les façons. Mais, avec ce type de contrat, le franchiseur ne peut pas imposer les projets de type B sans se les imposer à ses propres magasins. Si  $\lambda$  est suffisamment faible, le réseau décidera de ne pas implémenter les projets de type B. Si  $\lambda$  est suffisamment élevé, alors les projets de type B seront implémentés dans tout le réseau de telle manière que le revenu généré par le réseau est plus faible que lorsque que l'on est dans la situation où le franchisé n'a aucun pouvoir de veto.

Soit  $\lambda_b$  le niveau critique de  $\lambda$  pour lequel la décision du franchiseur change. Ce niveau est déterminé par :

$$\text{Revenu du franchiseur } \lambda_b(\beta\Delta R_B) + (1 - \lambda_b)(\Delta R_B - \Delta C_B) = 0$$

avec  $\lambda_b$  = taux de franchise

Droit de veto	Adoption de projet		Mixité
	Type A	Type B	
Complet	C,f		$\lambda < \lambda_b$ Taux en propre élevé
Limité	C,F		
Aucun	C,F	F	
Complet	C,f		$\lambda > \lambda_b$ Taux en propre faible
Limité	C,F	C,F	
Aucun	C,F	F	

C : indique que le projet est adopté dans les magasins détenus en propre

F : indique que le projet est implémenté dans les franchises

f : indique que le projet est adopté seulement si la chaîne subventionne les franchisés.

On peut voir dans le tableau récapitulatif que lorsque  $\lambda \leq \lambda_b$ , la solution de veto limité est de loin la meilleure solution. Par contre, quand  $\lambda \geq \lambda_b$ , la solution idéale est plus ambiguë. Le niveau critique de  $\lambda_b$  est différent selon les réseaux de franchise.

### **Conclusion :**

Il apparaît clairement dans cette partie que la relation de franchise est une relation contractuelle d'une nature particulière, donnant lieu à de nombreux conflits « potentiels ». De plus, cette relation est encadrée par un ensemble de règles juridiques qui sont autant de contraintes qui s'imposent aux acteurs et qui, lorsqu'elles se modifient, sont susceptibles d'expliquer l'évolution des choix contractuels et organisationnels des réseaux. Cependant, nous l'avons vu, d'autres facteurs peuvent aussi jouer un rôle, tels que le pouvoir des franchisés au sein du réseau, qui peut se traduire par un droit de veto propre à chaque franchisé ou à une association de franchisés les représentant. L'introduction des TIC (technologies de l'information et de la communication) dans les réseaux de franchises peut aussi être à l'origine des évolutions récentes des réseaux. L'objet de la partie suivante est

justement de compléter les données utilisées jusqu'ici et d'explorer les facteurs qui contribuent à l'évolution des réseaux de franchises.

## **C. UNE EXPLORATION STATISTIQUE ET ECONOMETRIQUE**

### **Introduction :**

Cette partie du rapport est basée sur un ensemble de données, disponibles publiquement ou collectées par nos soins, afin d'approfondir l'analyse des choix contractuels et organisationnels des réseaux de franchises. Afin d'aller plus avant dans l'explication de ces choix, nous avons développé une stratégie à plusieurs étapes :

- Premièrement, nous avons réalisé une étude économétrique avec des données que nous avons collecté à partir des annuaires de l'ACFCI. Cette base est la plus riche en ce qui concerne le nombre d'observations, mais la plus pauvre en ce qui concerne la finesse et l'étendue des variables explicatives disponibles.
- Dans un deuxième temps, nous avons complété la base précédente les données des enquêtes INSEE sur les réseaux d'enseignes et l'utilisation des TIC dans ces réseaux. La base fusionnée qui en résulte permet de proposer une approche économétrique, même si le nombre d'observations disponibles est plus restreint.
- Nous avons dans un dernier temps collecté nos propres données afin de mieux cerner la nature de la relation de franchise et certains éléments susceptibles d'expliquer la forme des réseaux observés. Il est à noter que nous avons décidé d'interroger directement les franchisés, sans passer par les franchiseurs, ce qui, à notre connaissance, n'a jamais été réalisé jusqu'ici. La base constituée, trop réduite pour d'éventuels tests économétriques, nous permet tout de même de présenter des statistiques descriptives riches d'enseignements

### **I. Une analyse économétrie à partir des données de l'ACFCI**

Dans une première étape et afin de comprendre la manière dont les réseaux fixent leur taux en propre, nous utilisons la base ACFCI, la plus importante en terme d'observations disponibles (plus de 745 réseaux concernés sur 8 années). Ces données proviennent des annuaires annuels de la franchise. Nous avons ainsi collecté ces annuaires au début 2001. Les données portent sur la période 1994-2001<sup>24</sup>. L'idée est de relier le taux en propre et le taux de redevance observés dans les réseaux avec un ensemble de variables explicatives, suggérées par les théories des contrats existantes et généralement utilisées dans les études empiriques existant sur le sujet.

---

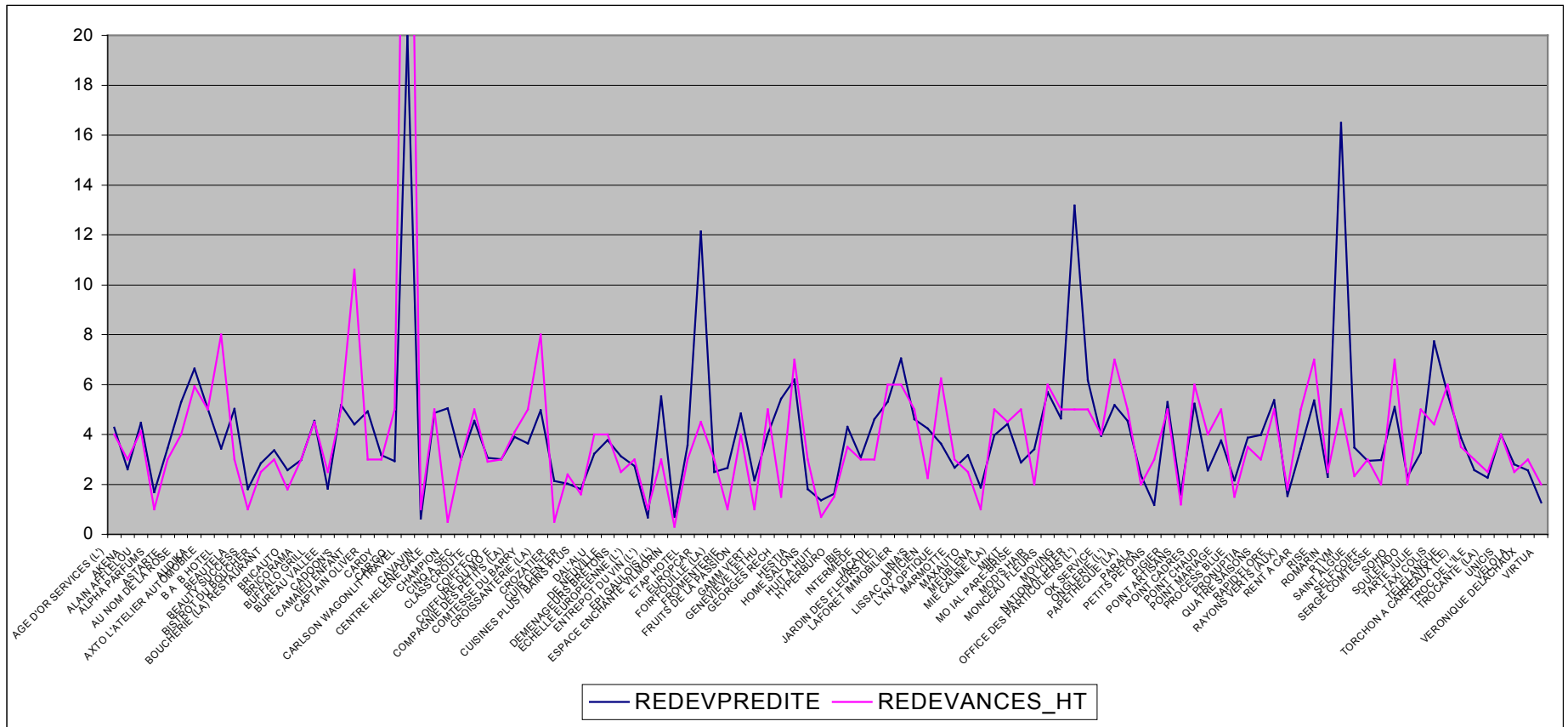
<sup>24</sup> Pénard et al. (2001), présentent ces données de manière plus exhaustive.

Les redevances s'expliquent assez bien comme une fonction (linéaire) de :

- L'écart entre le nombre d'unités franchisées et le nombre d'unités en propre. Plus cet écart est grand, plus il est difficile et coûteux pour le franchiseur de contrôler ces unités franchisées en comparant leurs performances à celles d'unités en propres situées dans des conditions de marché similaires. Un moyen pour lui de s'assurer un niveau d'effort important de la part des franchisés est de réduire le taux de redevance.
- Du temps d'attente avant d'entrer en franchise. Les travaux empiriques sur la franchise considèrent souvent que ce temps d'attente est généralement utilisé à développer une image de marque et à implanter un réseau de vente (détenu en propre). Du coup, au départ de l'activité en franchise, ces réseaux « attentistes » démarrent avec une image de marque permettant des profits importants pour les franchisés, même lorsque le taux de redevance est important. C'est pourquoi, ils fixent généralement un taux de redevance plus important que les réseaux qui entrent directement en franchise, sans image de marque (les franchiseurs ayant déjà une notoriété la font "payer" aux franchisés par une redevance plus grande).
- Du nombre de points de vente à l'étranger et de la taille du réseau. Le raisonnement est le même en ce qui concerne l'effet du nombre de points de vente à l'étranger et la taille du réseau sur le taux de redevance. Il s'agit là encore de variables qui cherchent à évaluer l'image de marque du réseau.
- L'ancienneté dans la franchise ne joue un rôle que dans l'équation pour laquelle il n'est pas spécifié de variables dichotomiques afin de contrôler les écarts entre secteurs d'activités. Dès lors que l'on prend en compte les secteurs d'activité des franchiseurs, leur ancienneté ne joue plus de rôle dans l'explication des taux de redevances.

Le graphique suivant présente la différence entre le taux de redevance observé dans les réseaux et le taux de redevance estimé par notre premier modèle (avec la prise en compte des secteurs à un niveau désagrégé). Il s'agit donc d'une estimation de la "qualité" prédictive du modèle linéaire. Une part non négligeable de la variance est expliquée par le modèle (une régression par les Moindres Carrés Ordinaires laisse apparaître une variance expliquée d'environ 50%). Mis à part quelques anomalies, représentées sur le graphique par l'écart entre les deux courbes, il existe une assez bonne correspondance entre les deux courbes.

Différence entre la valeur du taux de redevance et la valeur estimée du taux de redevance pour 108 réseaux pour l'année 2001 (98 dummies sectorielles).





## I.2. Le taux en propre des réseaux

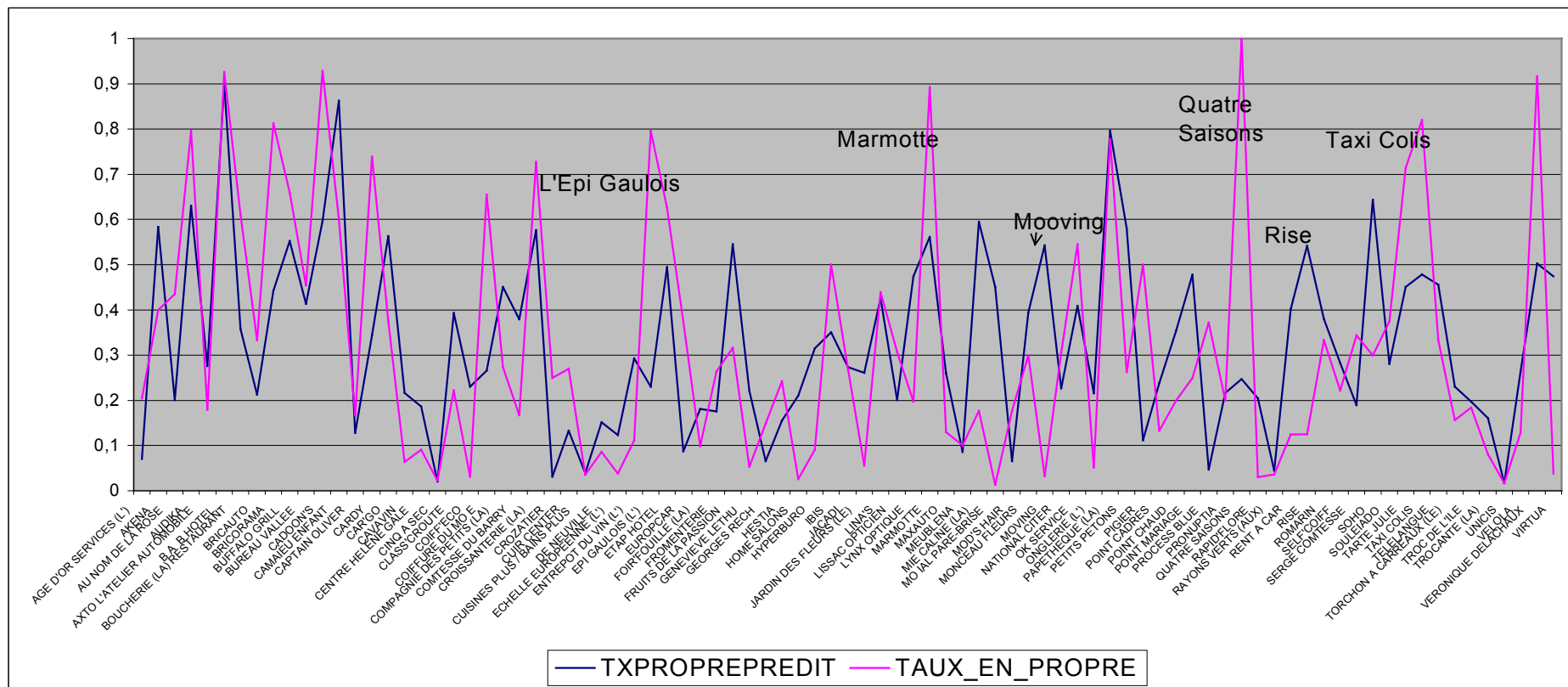
Nous appliquons maintenant la même méthodologie pour expliquer le taux en propre des réseaux de notre échantillon.

Le taux en propre observé des réseaux s'explique assez bien comme une fonction (linéaire) du :

- Nombre d'années attendues par le franchiseur avant d'entrer en franchise. Plus le réseau concerné est un réseau ayant attendu avant d'entrer en franchise, plus le taux en propre observé est important. Ceci s'explique par le fait que ce temps d'attente est généralement utilisé à développer une image de marque et à implanter un réseau de vente (détenu en propre). Du coup, au départ de l'activité en franchise, ces réseaux « attentistes » démarrent avec un nombre d'unités en propre important. Cela explique que leur taux en propre reste, au moins pendant un certain temps, en moyenne supérieur aux taux en propre des réseaux entrant directement en franchise et ayant la possibilité de réduire leur taux en propre aisément en intégrant seulement quelques unités franchisées.
- Nombre de point de vente. Plus la taille du réseau est importante, plus les unités à contrôler sont dispersées sur le territoire. Il paraît alors logique que les franchiseurs recourent plus à la franchise, puisqu'il s'agit d'un mode d'organisation pour lequel les dirigeants des points de vente ont naturellement une incitation forte à maximiser les ventes. Ce fort pouvoir incitatif ne se retrouve pas pour les unités en propre, pour lesquelles les managers ne sont généralement pas rémunérés en fonction des résultats (ils ne sont pas, dans tous les cas, des "créanciers résiduels comme les franchisés).
- Nombre d'années passées en franchise. Plus l'ancienneté des réseaux augmente, plus le taux en propre décroît. Notons qu'une spécification dans laquelle l'ancienneté du réseau jouerait davantage en « début de vie du réseau » pour ne plus avoir aucun effet lorsque l'expérience dans la franchise est plus conséquente (on utilise l'inverse de l'ancienneté du réseau comme variable explicative) donne aussi de bons résultats. En d'autres termes, il apparaît vraisemblable que l'ancienneté du réseau joue essentiellement sur le taux en propre dans les réseaux peu mature et beaucoup moins dans les réseaux matures.
- Taux de redevance hors taxes. Il semblerait qu'il y ait un lien entre les choix contractuels des réseaux (le taux de redevance) et leurs choix organisationnels (le taux en propre). Plus le taux de redevance augmente, plus le taux en propre des réseaux augmente, même en contrôlant le caractère endogène des redevances, soit en instrumentant le taux de redevance (Cf. résultats présentés), soit en régressant sur le taux de redevance moyen (Résultats non présentés dans le rapport). Un essai d'explication théorique est présenté en annexe mais il s'agit là d'un résultat empirique intéressant et original puisque, à notre connaissance, il n'avait jamais été mis en avant.

Nous présentons dans le tableau suivant, la différence entre le taux en propre observé et la valeur estimée du taux en propre de 86 réseaux pour l'année 2001 (98 dummies sectorielles), à partir des estimations de notre modèle économétrique. Encore une fois, une grande part de la variance semble expliquée par notre modèle.

Différence entre la valeur du taux en propre et la valeur estimée du taux en propre pour 86 réseaux pour l'année 2001 (98 dummies sectorielles).







## **Conclusion**

Au regard des estimations effectuées à partir de la base de données précédentes, il apparaît nettement que les difficultés de contrôle (évaluées au travers de la taille du réseau et de l'écart entre le nombre de points de vente en propre et franchisés) et l'image de marque du réseau (évaluée au travers de la taille, de l'implantation à l'étranger, de l'ancienneté du réseau et des années passées par le franchiseurs avant d'entrer en franchise) jouent un rôle prépondérant sur le choix de taux de mixité des réseaux.

Plus encore, on observe une probable complémentarité entre les choix contractuels et organisationnels des réseaux. Le taux de redevance est en effet lié de manière positive avec le taux en propre des réseaux. Un modèle théorique explicatif est proposé en annexe.

## **II. Statistiques descriptives des bases INSEE**

Pour aller plus loin dans notre essai de compréhension de la mixité des réseaux, nous avons entrepris de fusionner notre base de départ (base ACFCI) avec deux autres bases de données disponibles.

### **II.1. L'enquête « réseaux d'enseignes » 2000.**

L'enquête menée par l'INSEE sur les réseaux d'enseignes nous permet de compléter nos données en apportant des informations sur les résultats financiers des réseaux ainsi que sur les obligations et devoirs des franchisés et des franchiseurs. Malheureusement, cette enquête n'a porté que sur une année et sur un nombre de réseaux restreint.

L'enquête INSEE comporte des informations concernant 198 réseaux de franchise. Après avoir fusionné notre base ACFCI avec celle de l'enquête INSEE sur les réseaux d'enseigne, il reste de la fusion 98 réseaux de franchise, avec un taux en propre moyen de 39,6% à comparer aux 33% de la base ACFCI. Leur ancienneté moyenne dans la franchise est de 30 années, ce qui est nettement plus que dans la base ACFCI dans laquelle nous avons des réseaux d'une ancienneté moyenne de 15 années pour l'année 2000.

#### **II.1.1. Caractéristiques des unités en propre et franchisées**

Les statistiques ci-dessous (pour la base INSEE) donnent quelques indications sur les chiffres d'affaires des réseaux concernés.

*Base INSEE*

Variabes	Obs.	Mean	Std. Dev.	Min	Max
CA UNIT PROP	198	1653326	9827711	0	1,21E+08
NB UNIT PROP	198	54,70202	173,1742	0	2050
EFF UNIT PROP	193	1737,642	12613,72	0	160000
CA UNIT FRANÇ	171	697575,6	3099092	0	28100000
NB UNIT FRANÇ	171	73,73684	134,2204	0	912
EFF UNIT FRAN	162	526,6667	2344,018	0	25346

Base INSEE fusionnée

Variabes	Obs.	Mean	Std. Dev.	Min	Max
CA UNIT PROP	89	984769	4747406	0	4,27E+07
NB UNIT PROP	89	69,8	235,17	0	2050
EFF UNIT PROP	88	748,37	3486,94	0	31000
CA UNIT FRANÇ	88	630241,4	3049593	0	28100000
NB UNIT FRANÇ	88	66,64	113,27	0	580
EFF UNIT FRAN	85	543,98	2777,28	0	25346
CREATION-RES	63	1971,73	35,39	1822	1999
ANNEE D'ANCT	63	30,26	35,39	3	180

CA-UNIT : chiffres d'affaires des points de vente ; NB-UNIT : nombre de points de vente ; EFF-UNIT : effectifs des points de vente ; CREATION-RES : année de création du réseau ; ANNEE D'ANCT : années d'ancienneté dans la franchise.

Les CA sont données en francs.

Le chiffre d'affaires dans les magasins détenus en propre est en moyenne plus élevé que dans les magasins franchisés (environ 980 000 francs annuel contre 630 000 francs annuel ; cette différence est encore plus nette dans la base INSEE non fusionnée avec notre base ACFCI), pour des surfaces de vente identiques en moyenne mais avec un personnel plus nombreux (11 individus par points de vente pour les unités en propre contre 8 en moyenne pour les unités franchisées pour la base INSEE fusionnée).

### II.1.2. Fonctions assurées par le franchiseur pour le franchisé

Variabes	Obs.	Mean	Std. Dev.	Min	Max
FONCAS-1	167	0,79	0,4	0	1
FONCAS-2	168	0,86	0,33	0	1
FONCAS-3	164	0,65	0,47	0	1
FONCAS-4	165	0,77	0,41	0	1
FONCAS-5	162	0,5	0,5	0	1
FONCAS-6	163	0,79	0,4	0	1
FONCAS-7	167	0,94	0,22	0	1

Avec :

FONCAS1 : Définition de l'assortiment ; FONCAS2 : Conception de l'agencement des magasins ; FONCAS3 : Suivi des ventes ; FONCAS4 : Formation des équipes ; FONCAS5 : Service après-vente ; FONCAS6 : Assistance à la gestion, transfert de savoir-faire ; FONCAS7 : Publicité de l'enseigne.

- Parmi les fonctions assurées par l'enseigne pour les franchisés, la conception des magasins et la publicité arrivent en tête (FONCAS 7 et 2).

### II.1.3. Obligations des franchisés

Variabes	Obs.	Mean	Std. Dev.	Min	Max
EXCLUTERR	168	0,78	0,41	0	1
DTPREEMPTION	165	0,64	0,48	0	1
PXCONSEIL	173	0,79	0,4	0	1

- une grande majorité des franchisés ont une exclusivité territoriale (78%)
- une majorité des enseignes ont un droit de préemption en cas de cession d'un point de vente indépendant.

- Une majorité des réseaux communiquent des prix de vente conseillés.
- Dans la majorité des cas, les prix effectifs sont ceux conseillés comme le montre le tableau de fréquence suivant :

PRIX EFFECTIF	FREQUENCE
SUPERIEUR	7
= PRIX CONSEILLE	126
INFERIEUR	10
PAS DE REPONSE	28

Concernant les autres obligations du franchisé, on observe que la majorité des contrats prévoient des droits d'entrée (65%) ainsi qu'une redevance proportionnelle au CA et une participation des franchisés aux dépenses de publicité du réseau que ce soit au niveau local ou national. Beaucoup de réseaux (66%) imposent une gamme minimum à leurs franchisés ainsi qu'un nombre minimum de services à la clientèle (conseils, séance de démonstration...). Peu d'enseignes imposent un montant minimum de transactions (TRANS-MIN) entre l'enseigne et les unités franchisées (28%).

Variables	Obs.	Mean	Std. Dev.	Min	Max
DTS D'ENTREE	166	0,65	0,47	0	1
REDEV FIXE	155	0,23	0,42	0	1
REDEV / CA	163	0,62	0,48	0	1
REDEV / PUBNAT	154	0,42	0,49	0	1
REDEV / PUBLOC	158	0,6	0,49	0	1
TRANS - MIN	153	0,28	0,45	0	1
GAMME - MIN	157	0,66	0,47	0	1
SERVICE-MIN	155	0,52	0,5	0	1

## ***II.2. L'enquête « échanges de données informatisées »***

L'enquête menée par l'INSEE sur les échanges de données informatisées dans les réseaux d'enseignes nous permet de compléter nos données en apportant des informations sur les TIC utilisées dans les réseaux et leur possible impact sur l'organisation des réseaux. La base de données sur les échanges informatisées regroupe 151 réseaux de franchise<sup>25</sup>.

### **II.2.1. Les échanges de données informatisées**

Variables	Obs.	Mean	Std. Dev.	Min	Max
EDI-PROPRES	151	60,06	48,12	0	100
EDI - FCHISES	129	36,77	43,45	0	100
PART PDTS GERES					
INFO PROPRES	148	54,68	49,16	0	100
PART PDTS GERES					
INFO. FRANCHISES	134	30,85	43,31	0	100

<sup>25</sup> Le regroupement des réseaux de franchise a été réalisé à partir de l'enquête INSEE sur les réseaux d'enseignes, où la question est explicitement posée (les unités indépendantes sont-elles franchisées ?) et à partir de notre base ACFCI.

On constate que les échanges de données informatisées sont plus importants avec les unités en propre qu'avec les unités franchisées:

- Il existe des échanges de données informatisées avec 60% des unités en propre et 37 % des points de vente indépendants.
- La part de la valeur des produits fournis par la centrale d'achat, gérés par voie informatique est plus grande dans les points de vente en propre (54%) que dans les points de vente franchisés (32%).

## II.2.2. Les TIC utilisées dans les réseaux de franchise

Variables	Nbre de réseaux utilisateurs
<b>Rva - Propre</b>	24
<b>Ext - Propre</b>	14
<b>Mes - Propre</b>	33
<b>Sol - Propre</b>	58
<b>Rva - Fchisé</b>	4
<b>Ext - Fchisé</b>	13
<b>Mes - Fchisé</b>	27
<b>Sol - Fchisé</b>	33

Avec Rva : Réseau à valeur ajoutée; Ext : Technologie internet de type extranet ; Mes : Technologie internet de type messagerie ou FTP ; Sol : *Solution Propriétaire*

Les réseaux partagent des informations essentiellement au travers de solutions propriétaires ou de l'Internet (messagerie ou FTP). On retrouve une utilisation plus forte des TIC avec les unités en propre comparées aux unités franchisées.

Variables	Obs.	Mean	Std. Dev.	Min	Max
DATE-PROPRE	99	1991	7,9	1972	2001
DATE - FCHISE	64	1992	8,47	1972	2001

=> Ces nouvelles technologies de l'information ont commence à être implantée au début des années 90 aussi bien dans les points de vente intégrés que franchisés.

### II.2.3. Les types de données faisant l'objet d'échange

Question 9 du questionnaire Insee (Cf. Annexe) ; divt : points de vente en propre ; divd : points de vente franchisés

<i>Variable</i>	<i>Obs</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Dev.</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>
tyedivt1 – INFO PDTS	100	.59	.49	0	1
tyedivt2 – INFO TARIFS	99	.82	.37	0	1
tyedivt3 – AVIS D'EXPE	99	.55	.49	0	1
tyedivt4 – ACCU DE RECEP	99	.53	.50	0	1
tyedivt5 – INFO PDTS DEFECT	94	.37	.48	0	1
tyedivt6 – FACTURE AVOIRS	100	.35	.47	0	1
tyedivt7 – AVIS DE PAIEMENT	93	.10	.31	0	1
tyedivt8 – PREV LIVRAISONS	98	.43	.49	0	1
tyedivd1 – INFO PDTS	76	.71	.45	0	1
tyedivd2 – INFO TARIFS	76	.82	.37	0	1
tyedivd3 – AVIS D'EXPE	76	.42	.49	0	1
tyedivd4 – ACCU DE RECEP	76	.39	.49	0	1
tyedivd5 – INFO PDTS DEFECT	69	.15	.36	0	1
tyedivd6 – FACTURE AVOIRS	75	.2	.40	0	1
tyedivd7 – AVIS DE PAIEMENT	70	.04	.20	0	1
tyedivd8 – PREV LIVRAISONS	71	.19	.40	0	1

- Il apparaît que les TIC permettent aux franchiseurs d'échanger plus d'informations avec les unités en propre qu'avec les unités franchisées (à l'exception des informations produits).
- Les échanges d'informations portent essentiellement sur les informations produits, les informations tarifaires, les avis d'expédition et les accusés de réception.

### II.2.4. Les informations mises à disposition par l'enseigne

Question 10 du questionnaire ; divt : points de vente en propre ; divd : points de vente franchisés

<i>Variables</i>	<i>Obs</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Dev.</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>
dedivt1 – OUTILS AIDE GESTION	104	.56	.49	0	1
dedivt2 – OUTILS COMPARAISON	103	.39	.49	0	1
dedivt3 – OUTILS FORMATION	103	.33	.47	0	1
dedivd1 – OUTILS AIDE GESTION	76	.43	.49	0	1
dedivd2 – OUTILS COMPARAISON	76	.27	.45	0	1
dedivd3 – OUTILS FORMATION	76	.25	.43	0	1

- Par échanges de données informatisées, la centrale met à disposition des membres du réseau des informations concernant des outils d'aide à la gestion et des outils de comparaison entre les points de vente (tableaux de bord), essentiellement pour les points de vente intégrés.

### II.2.5. Les informations auxquelles l'enseigne a accès

Question 11 du questionnaire ; divt : points de vente en propre ; divd : points de vente franchisés

<i>Variables</i>	<i>Obs</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Dev.</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>
<i>aedivt1 - STOCKS</i>	104	.7788462	.4170337	0	1
<i>aedivt2 Š VENTES</i>	103	.9029126	.2975245	0	1
<i>aedivt3 - CAISSES</i>	103	.8834951	.3223982	0	1
<i>aedivd1 - STOCKS</i>	77	.4025974	.4936369	0	1
<i>aedivd2 Š VENTES</i>	77	.4935065	.5032363	0	1
<i>aedivd3 - CAISSES</i>	77	.4415584	.4998291	0	1

- Ø Par échanges de données informatisées la centrale a accès, essentiellement pour les points de vente intégrés, aux données sur les stocks, les ventes et aux données de caisse. Il semblerait donc que les TIC permettent de mieux contrôler essentiellement les points de vente en propre.

## II.2.6. Les problèmes liés à l'implémentation des TIC

Question 19 du questionnaire

<i>Variables</i>	<i>Obs</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Dev.</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>
<i>oedipv1 – COUTS</i>	108	.5740741	.4967879	0	1
<i>oedipv2 – CTS EVOL TECHNO</i>	109	.559633	.4987242	0	1
<i>oedipv3 – SOLUT MAL ADAPT</i>	107	.2990654	.4600031	0	1
<i>oedipv4 – DEPENDANCE</i>	107	.3831776	.4884488	0	1
<i>oedipv5 – ADAPT. PERSO</i>	108	.3796296	.4875572	0	1

- Ø Les difficultés d'implémentation des NTIC avec les points de vente proviennent essentiellement des coûts importants de mise en place et des coûts liés aux évolutions technologiques. Les problèmes de solutions techniques mal adaptées aux besoins, de dépendance vis à vis des prestataires informatique ou d'adaptation du personnel sont moins souvent évoqués

## II.2.7. TIC, Conflits et Commerce Electronique

Le rôle des TIC n'apparaît pas comme réducteur des litiges pour les franchiseurs.

- Ø réduire les litiges 34 réponses – oui nettement ; 34 réponses – influence négligeable ; 16 réponses – non au contraire ; 26 réponses – sans objet.

37% des franchiseurs interrogés ont un site web « institutionnel » de commerce électronique. C'est seulement le cas de 10% des points de ventes.

### Conclusion :

Deux choses essentielles ressortent des statistiques descriptives précédentes :

- (1) tout d'abord, les points de vente en propre sont ceux qui, à surface de vente égale, réalisent le CA le plus élevé. Ce résultat donne du poids aux approches théoriques affirmant que le franchiseur laisse aux unités franchisées les zones géographiques les moins rentables et se réserve les plus intéressantes.
- (2) Il apparaît que les TIC sont essentiellement développées dans les relations entre unités en propre et franchiseurs. Cela laisse penser que ces technologies servent plus particulièrement à contrôler les points de vente en propre, plus que les points de vente franchisés.

## II.3. ANALYSE ECONOMETRIQUE

### II.3.1. L'enquête « réseaux d'enseignes »

Si l'on essaie d'aller plus loin dans une estimation économétrique mettant en relation le taux en propre et les données complémentaires de l'enquête INSEE, on obtient les résultats suivants :

<i>Estimation TOBIT</i>		Number of obs = 92				
Log likelihood = -35.895366		LR chi2(7) = 43.45				
		Prob > chi2 = 0.0000				
		Pseudo R2 = 0.3770				
<b>TAUXPROPRE</b>	<b>Coef.</b>	<b>Std. Err.</b>	<b>t</b>	<b>P&gt; t </b>	<b>[95% Conf. Interval]</b>	
<b>EXCLUTERR</b>	-.2693991	.0955921	-2.82	0.006	-.4594618	-.0793365
<b>PXCONSEIL</b>	.2133607	.095572	2.23	0.028	.023338	.4033834
<b>YEARSFRANCH</b>	.0041803	.0013653	3.06	0.003	.0014657	.0068949
<b>TAILLE</b>	-.0007675	.0002806	-2.74	0.008	-.0013254	-.0002097
<b>NATIONALE</b>	-.117588	.0721695	-1.63	0.107	-.2610802	.0259043
<b>OBLIG8</b>	-.1313352	.074013	-1.77	0.080	-.2784929	.0158225
<b>FONCAS_5</b>	.1759366	.0732439	2.40	0.018	.0303082	.321565
<b>CONSTANTE</b>	.404357	.1423448	2.84	0.006	.1213375	.6873766
<b>Obs. summary:</b>	<b>14 observations censurées à gauche</b>					
	<b>74 observations non censurées</b>					
<b>4 observations censurées à droite</b>						

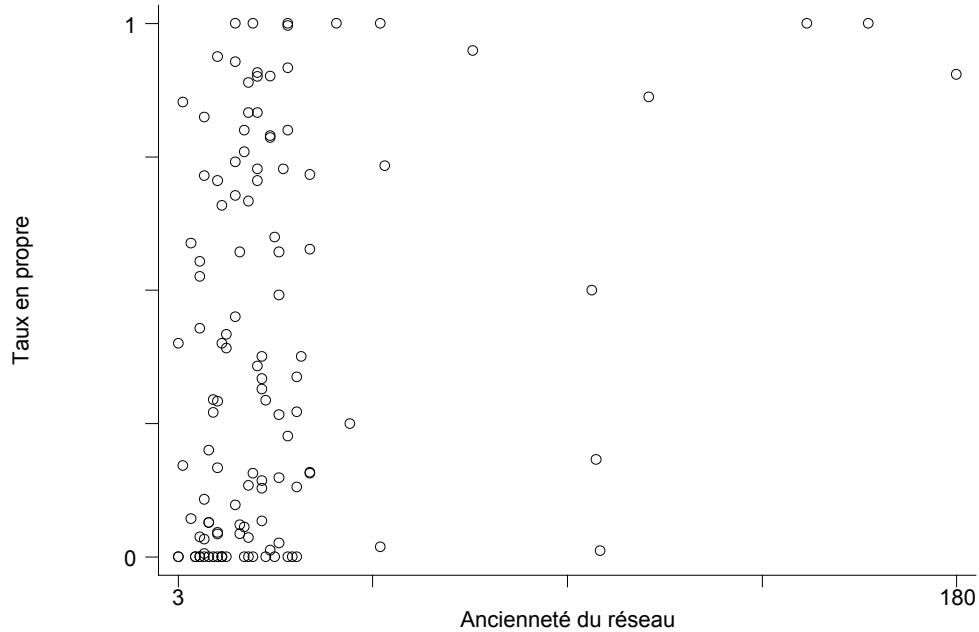
40% de variance expliquée avec une régression par les MCO

Oblig8 : Réseaux qui imposent une gamme minimum à leurs franchisés ainsi qu'un nombre de services minimum à la clientèle (conseils, séance de démonstration...).

FONCAS5 : Service après-vente assuré par le franchiseur pour le franchisé.

- Le fait que le réseau soit implanté à un niveau national augmente le taux en propre (NATIONALE). Plus le réseau « s'étale », plus le taux en propre se réduit, probablement à cause de la difficulté à contrôler les unités en propre. Ce résultat est conforme aux propositions théoriques généralement avancées.
- La taille du réseau affecte négativement le taux en propre (TAILLE). Plus la taille du réseau augmente, plus l'image de marque du réseau se développe, permettant au franchiseur de trouver aisément des franchisés pour le rejoindre. Ce résultat est conforme aux propositions théoriques généralement avancées.
- L'ancienneté du réseau affecte positivement le taux en propre des réseaux de franchise (ANNEES D'ANC.). Cette variable n'a pas le signe escompté. Les statistiques descriptives de départ (partie I de ce rapport) nous laissaient supposer que le taux en propre devait décroître avec l'ancienneté du réseau, toutes choses égales par ailleurs. Mais cela n'est pas totalement contraire à nos statistiques descriptives de départ : lorsque l'ancienneté dépasse 30 ans, on observe une remontée du taux en propre. Ici, les quelques réseaux qui ont une ancienneté vraiment importante expliquent à eux seuls ce résultat.



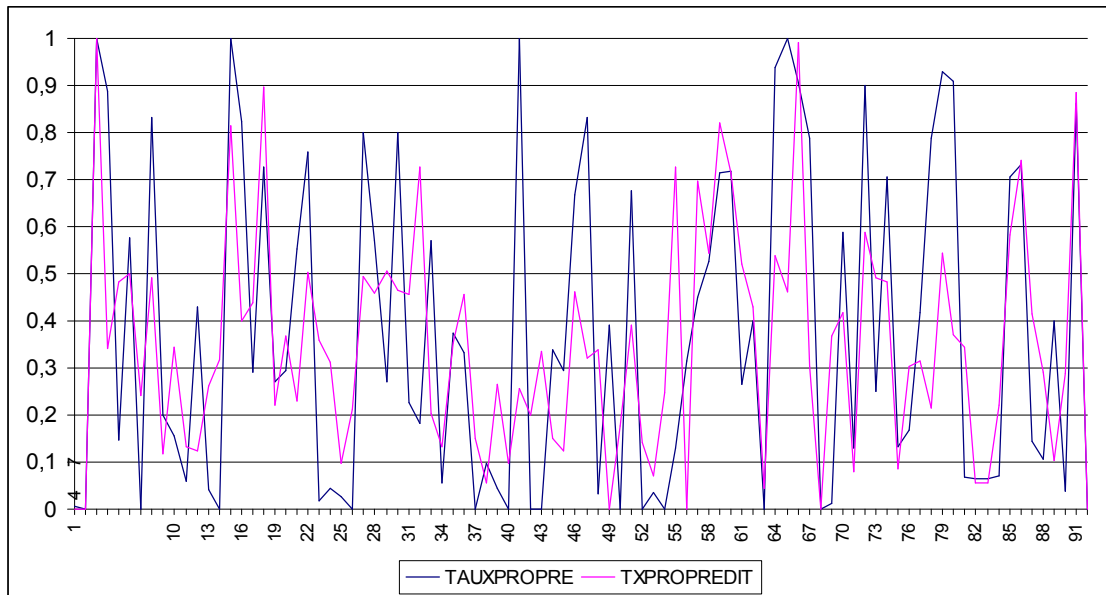


La relation entre le taux en propre des réseaux et leur ancienneté laisse apparaître une liaison positive, essentiellement à cause de quelques observations situées dans le cadran nord-est du graphique. Cette liaison apparaît donc fragile.

- L'existence d'un prix conseillé affecte positivement le taux en propre des réseaux (PXCONSEIL). La présence de clauses d'exclusivité territoriale affecte négativement le taux en propre choisi par les réseaux (EXCLUTERR), ce qui n'est pas le cas de l'existence d'un droit de préemption qui n'affecte pas le taux en propre. Ceci peut se comprendre car le meilleur moyen pour le franchiseur de contrôler le prix de vente, lorsque cela s'avère important pour lui est encore de vendre directement ses produits. Par ailleurs, dès lors qu'une exclusivité territoriale est accordée, il est difficile de ne pas voir le taux en propre décroître de manière mécanique.
- Le fait que le franchiseur assure le service après vente augmente le taux en propre (FONCAS5). Ce résultat peut se comprendre par sa volonté de contrôler au mieux la qualité des produits et services vendus.

Différence entre la valeur du taux en propre et la valeur estimée du taux en propre.

*Le nom des réseaux n'est pas mentionné pour cause de confidentialité dans l'utilisation des données INSEE*



**II.3.2. Enquête “échanges de données informatisées”**

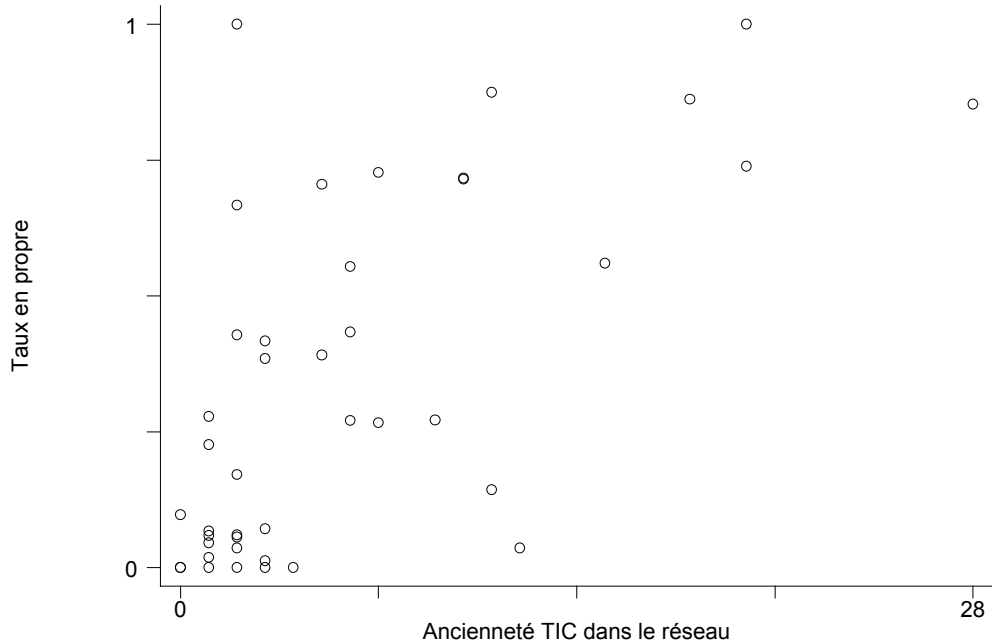
Nous allons maintenant tenter d'affiner ces résultats en utilisant les données concernant l'utilisation des TIC dans les réseaux de franchise. Comme nous avons pu le voir dans la partie 1 de ce rapport (voir aussi le modèle développé en annexe), les développements théoriques récents mettent en avant le possible impact des TIC sur le choix optimal du taux en propre des réseaux de franchise. En fusionnant nos bases de données, des éléments de réponses peuvent être apportés quant au rôle des TIC dans les choix organisationnels des réseaux, au prix d'une chute du nombre d'observations disponibles.

<i>Estimation Tobit</i>						Number of obs = 24	
Log likelihood = 8.9034363						LR chi2(9) = 30.56	
						Prob > chi2 = 0.0004	
						Pseudo R2 = 2.3959	
TAUXPROPRE	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]		
aedivt3	.303912	.1681716	1.81	0.091	-.0545372	.6623613	
ANCTNTICFR	.0410739	.0163069	2.52	0.024	.0063165	.0758314	
FONCAS_5	.1833294	.0817165	2.24	0.040	.0091549	.357504	
EXCLUTERR	-.0518759	.1432814	-0.36	0.722	-.3572729	.2535211	
PXCONSEIL	.0332691	.1391408	0.24	0.814	-.2633026	.3298407	
YEARSFRANCH	-.0018214	.0023456	-0.78	0.450	-.006821	.0031782	
TAILLE	-.0008977	.0004303	-2.09	0.054	-.0018149	.0000195	
NATIONALE	-.0342111	.0912196	-0.38	0.713	-.2286412	.1602189	
OBLIG8	-.003295	.1033129	-0.03	0.975	-.2235012	.2169111	
_cons	-.0931094	.3876269	-0.24	0.813	-.9193166	.7330978	
<b>Obs. summary:</b>							
	2	observations censurées à gauche					
	22	observations non censurées					

aedivt3 : variable dichotomique reflétant le fait que l'enseigne est accès aux données de caisse des points de vente en propre ; ANCTNTICFR : nombre d'années d'utilisation des TIC dans le réseau.

Plus de 50% de la variance est expliquée par avec une régression par les MCO.

- Ø Le fait que le franchiseur assure le service après vente augmente le taux en propre (FONCAS5) ce qui peut se comprendre par sa volonté de contrôler au mieux la qualité des produits et services vendus.
- Ø La taille du réseau affecte négativement le taux en propre (TAILLE). Plus la taille du réseau augmente, plus l'image de marque du réseau se développe, permettant au franchiseur de trouver aisément des franchisés pour le rejoindre. Ce résultat est conforme aux propositions théoriques généralement avancées.
- Ø Les autres variables qui affectaient le taux en propre des réseaux dans notre régression précédente ne sont plus significatives, essentiellement du fait de leur co-linéarité avec l'ancienneté de l'implémentation des TIC dans les réseaux et de la chute du nombre d'observations.
- Ø L'ancienneté de l'implémentation des NTIC (ANCTNTICFR) et le fait que des données de caisse de points de vente détenus en propre remontent au siège (aedivt3) augmentent le taux en propre des réseaux ce qui semble confirmer le rôle des NTIC pour contrôler les unités en propre (Voir Annexes pour une explication théorique plus détaillée). C'est le résultat principal de cette régression.



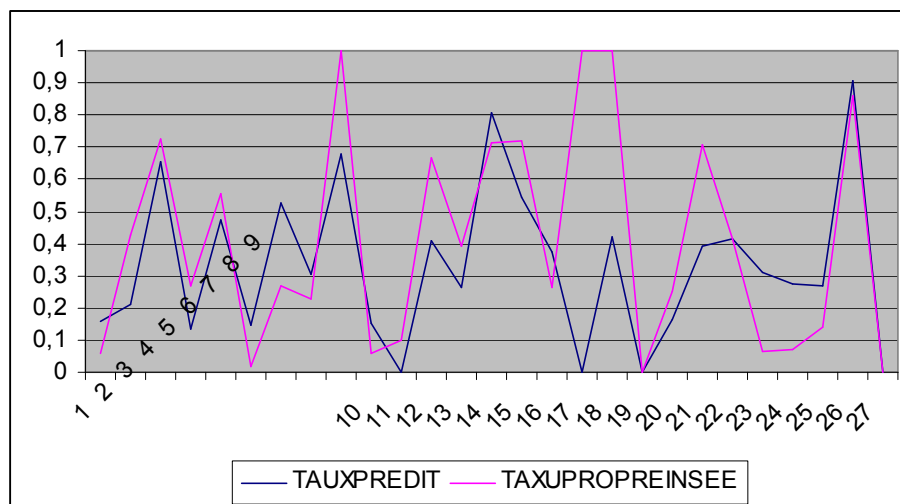
La relation entre le taux en propre des réseaux et l'ancienneté des TIC (en nombre d'années depuis leur implémentation dans les unités détenues par le franchiseur) laisse apparaître que plus les NTIC ont été implémentées récemment, plus le taux en propre est faible. L'impact des NTIC semble donc aller vers un taux en propre plus élevé en réduisant les coûts de contrôle des unités intégrées, ce que nous avons déjà entrevu au regard des statistiques descriptives. Cette relation est confirmée économétriquement sur les 42 observations pour lesquelles nous avons les données.

Source	SS	df	MS			
-----+-----				<b>Number of obs = 42</b>		
<b>Model</b>	<b>1.80127923</b>	<b>1</b>	<b>1.80127923</b>	<b>F( 1, 40) = 28.11</b>		
<b>Residual</b>	<b>2.56355649</b>	<b>40</b>	<b>.064088912</b>	<b>Prob &gt; F = 0.0000</b>		
-----+-----				<b>R-squared = 0.4127</b>		
<b>Total</b>	<b>4.36483573</b>	<b>41</b>	<b>.106459408</b>	<b>Adj R-squared = 0.3980</b>		
-----+-----				<b>Root MSE = .25316</b>		
<b>TAUXPROPRE</b>	<b>Coef.</b>	<b>Std. Err.</b>	<b>t</b>	<b>P&gt; t </b>	<b>[95% Conf. Interval]</b>	
<b>ANCTNTICFR</b>	<b>.0326317</b>	<b>.0061552</b>	<b>5.30</b>	<b>0.000</b>	<b>.0201916</b>	<b>.0450717</b>
<b>_cons</b>	<b>.1456445</b>	<b>.0533561</b>	<b>2.73</b>	<b>0.009</b>	<b>.0378078</b>	<b>.2534812</b>

Remarquons que beaucoup d'observations de notre échantillon disparaissent simplement parce que de nombreux réseaux n'ont pas encore implémenté des TIC.

## Différence entre la valeur du taux en propre et la valeur estimée du taux en propre.

Le nom des réseaux n'est pas mentionné pour cause de confidentialité dans l'utilisation des données INSEE



La principale conclusion que l'on peut tirer des régressions économétriques est que le choix de la mixité des réseaux ne semble pas aléatoire, mais explicable en partie par les jeux de variables que nous avons retenues. Cependant, jusqu'ici, nous n'avons travaillé que sur des données issues de questionnaires envoyés aux franchiseurs et reflétant donc leur position (ou l'image qu'ils veulent donner de leur réseau). Pour compléter l'étude nous avons entrepris de collecter des données « franchisés » pour améliorer notre compréhension du choix de la mixité des réseaux mais aussi pour avoir la version des franchisés sur cette question.

### **III. Présentation de la base de données de franchisés.**

#### **III.1. Objectif.**

L'objectif de l'enquête de terrain menée de juillet à octobre 2002 était de collecter des données sur les réseaux de franchise, concernant leur structure et leur utilisation des TIC<sup>26</sup>. Il s'agit de travailler sur une base plus fine que celle que nous avons constitué dans un premier temps grâce aux annuaires de l'ACFCI. Cette précision accrue nous permettra d'avancer dans les explications possibles des choix organisationnels des réseaux et notamment sur le choix de leur taux en propre. Il est à noter que c'est la première fois, à notre connaissance, que sont interrogés les franchisés et non pas les franchiseurs.

Le questionnaire est reproduit en annexe de ce document. Les données ont été collectées grâce à des entretiens avec les franchisés ou avec les managers d'unité en propre et non pas au travers d'un envoi postal, afin de nous assurer de la bonne compréhension des questions de la part des franchisés. Les franchisés interrogés sont situés essentiellement dans la région Lorraine (Nancy – Metz) et sur Paris.

---

<sup>26</sup> Afin de maximiser les chances d'obtenir un taux de réponse satisfaisant, le questionnaire ne pouvait pas aborder toutes les questions retenues jusqu'ici dans l'analyse. Dans notre esprit il s'agissait d'une étude « pilote » auprès des franchisés afin de recueillir leurs impressions et de voir leur disposition à répondre, en entretiens semi-directifs, à des questions concernant leur réseau. Les résultats montrent, nous le verrons par la suite, que les franchisés sont tout à fait disposés à « coopérer » et à renseigner les chercheurs sur leurs activités.

Les réseaux ayant répondu à notre enquête sont présentés dans le tableau suivant. Notre base de données est constituée de 112 observations, qui se partagent entre répondants franchisés (86 réponses) et répondants opérant dans une unité détenue par le franchiseur (26 réponses). Ces 112 observations nous donnent des informations sur un total de 62 enseignes différentes (pour chaque réseau, un ou deux points de vente ont été sondés).

*Liste des réseaux contactés*

Chaînes	Nombre total d'unités	% de franchisés	Nombre de réponses de franchisés	Introuvable ou non sondé ou sondé
<b>Vins et boissons</b>				
Cavavin	47	93,62%	1	Sondé
Entrepôt du Vin (L')	9	88,89%	0	Sondé
Nicolas	444	6,98%	0	Sondé
Repaire de Bacchus (Le)	40	22,50%	0	Sondé
<b>Confiserie, chocolats, glaces</b>				
LGM - LE GLACIER MODERNE			0	Introuvable
De Neuville	152	90,79%	2	Sondé
Godiva	26	53,85%	0	Sondé
Haagen Dazs Café	82	95,12%	2	Sondé
Jeff de Bruges Martial	184	85,87%	2	Sondé
Pralus	7	57,14%	0	Sondé
Voisin	29	17,24%	0	Introuvable
<b>Prêt-à-porter femme</b>				
Antonelle	74	32,43%	0	Sondé
Caroline Rohmer	9	88,89%	0	Non sondé
Devernois	100	41,00%	0	Sondé
Georges Rech	29	79,31%	2	Sondé
Gérard Pasquier	33	72,73%	0	Sondé
Jacqueline Riu ( <b>Commission-affiliation</b> )	130	9,23%	0	Sondé
Lulu Castagnette	14	50,00%	1	Sondé
Max Mara	21	85,71%	3	Sondé
Phildar	1042	100,00%	3	Sondé
Sarah B	12	16,67%	0	Introuvable
Scottage	35	85,71%	0	Introuvable
Un, Deux, Trois ( <b>Commision-affiliation</b> )	230	20,43%	0	Sondé
Weinberg	30	83,33%	2	Sondé
<b>Fleurs, graines</b>				
Au Nom de la Rose	23	56,52%	0	Sondé
Jardin des Fleurs (Le)	89	94,38%	1	Sondé
Monceau Fleurs	20	70,00%	1	Sondé
Rapid'Flore	100	97,00%	1	Sondé
<b>Produits de beauté, parfumerie</b>				
Alpha Parfums	22	100,00%	0	Introuvable
Beauté Actuelle et Bel Espace	48	81,25%	0	Non sondé
Beauty Success	84	100,00%	1	Sondé
The Body Shop			0	Sondé
Ego	19	94,74%	0	Introuvable
Process Blue	102	62,75%	0	Introuvable
Yves Rocher	991	38,75%	2	Sondé
<b>Immobilier</b>				
Avis Immobilier	54	81,48%	0	Introuvable
Century 21	650	100,00%	2	Sondé
De Maison Pierre	10	90,00%	0	Sondé
Diagamter	19	94,74%	0	Introuvable
Era France	180	100,00%	2	Sondé
Guy Hoquet L'Immobilier	152	98,03%	2	Sondé
Hestia	33	75,76%	0	Sondé
Laforêt Immobilier	270	100,00%	2	Sondé
Office des Particuliers (L')	13	100,00%	0	Introuvable

<b>Location de véhicules</b>				
Ada	435	86,90%	2	Sondé
Budget	230	65,22%	1	Sondé
Car'Go	16	62,50%	0	Sondé
Europcar	400	62,50%	0	Sondé
Hertz	2288	10,53%	0	Sondé
National Citer	291	69,42%	0	Sondé
Rent a Car	201	87,56%	1	Sondé
<b>Hôtellerie</b>				
Akéna	25	60,00%	0	Sondé
B&B Hôtel	85	7,06%	0	Sondé
Balladins	75	100,00%	0	Sondé
Bonsai Hôtels	18	100,00%	0	Sondé
Campanile	344	69,48%	1	Sondé
Clarion	4	100,00%	0	Non sondé
Comfort	104	93,27%	1	Sondé
Etap Hôtel	200	26,00%	1	Sondé
Golden Tulip Hotel	10	100,00%	0	Sondé
Ibis	434	33,41%	2	Sondé
Jardins de Paris (Les)	14	21,43%	0	Introuvable
Kyriad Hôtel	160	100,00%	2	Sondé
Marmotte	28	10,71%	0	Introuvable
Mascotte	7	14,29%	0	Introuvable
Mercure	222	46,40%	2	Sondé
Novotel	318	10,06%	0	Sondé
Quality	21	85,71%	1	Sondé
Sofitel	35	25,71%	0	Sondé
<b>Salons de coiffure</b>				
Camille Albane	113	95,58%	2	Sondé
City Looks	43	97,67%	0	Sondé
Claude Maxime	30	66,67%	0	Introuvable
CoifCenter	57	85,96%	0	Sondé
CoifEco	65	96,92%	1	Sondé
Coiffure du Monde	29	34,48%	1	Sondé
Diloy's	45	91,11%	0	Introuvable
Fabio Salsa	25	60,00%	0	Introuvable
Fil O Kap	20	100,00%	1	Sondé
Franck Provost	225	68,89%	2	Sondé
Frédéric Moréno Coiffure	70	71,43%	0	Introuvable
Haircoif	101	27,72%	0	Sondé
Intermède	48	100,00%	3	Sondé
Jack Holt	79	89,87%	0	Introuvable
Jacques Dessange	239	94,98%	2	Sondé
Jean-Claude Biguine	285	96,14%	3	Sondé
Jean-Louis David	460	99,35%	2	Sondé
Luc Bibolet	19	63,16%	0	Introuvable
Michel Dervyn/Le Barbier	13	84,62%	0	Introuvable
Mod's Hair	85	82,35%	2	Sondé
Racine Carré	20	90,00%	0	Introuvable
Saint Algue	333	97,30%	3	Sondé
Saint Karl Prestige	2	50,00%	1	Sondé
Saint Karl Tu Styles ma Vie	150	100,00%	0	Sondé
Self'Coiff	18	77,78%	0	Introuvable
Serge Comtesse	32	65,63%	1	Sondé
Shampoo - Michel Dervyn	138	97,83%	1	Sondé
Tchip	125	87,20%	2	Sondé
Vert Tendre	100	99,00%	0	Sondé

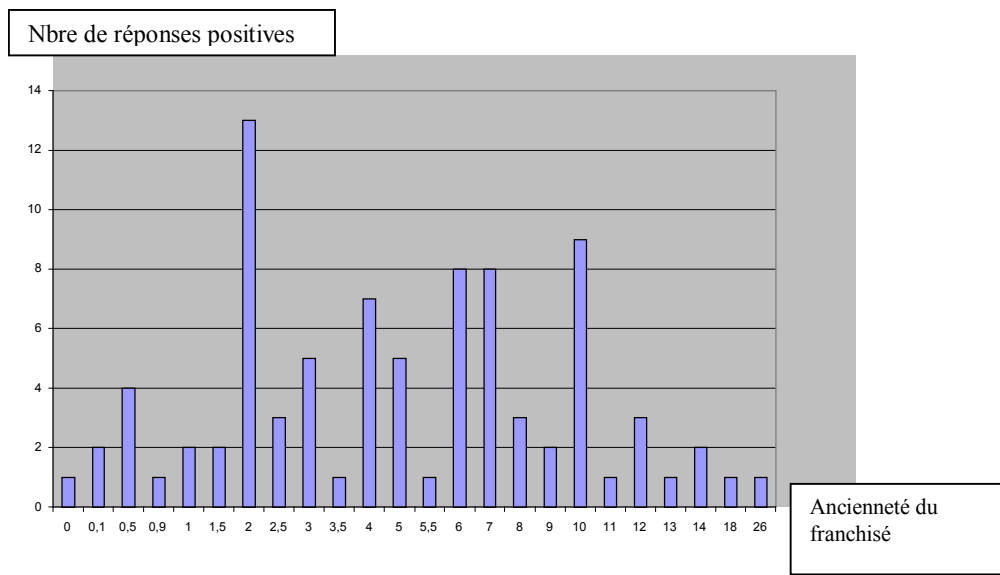


<b>Restauration rapide</b>			
Bistrot du Boucher	23	100,00%	0 Sondé
Boîte à Pizza (La)	57	94,74%	1 Sondé
Class'Croute	45	77,78%	1 Sondé
Crocodile	17	29,41%	0 Sondé
Croissanterie (La)	82	21,95%	0 Sondé
Dada 1920.com	3	100,00%	0 Non sondé
Domino's Pizza	31	90,32%	2 Sondé
Iwago	2	0,00%	0 Introuvable
Jackson Burger	8	75,00%	0 Introuvable
Kentucky Fried Chicken (KFC)	7	0,00%	0 Sondé
Lina's	25	56,00%	2 Sondé
McDonald's ( <b>Partenariat</b> )	791	83,19%	2 Sondé
Pizza Hut	4133	0,39%	0 Sondé
Pizza Pasta del Arte	80	12,50%	0 Sondé
Quick Hamburger Restaurant	336	65,48%	2 Sondé
Royaldine	15	73,33%	0 Introuvable
Royale (la)	40	85,00%	0 Introuvable
Speed Rabbit Pizza	61	86,89%	2 Sondé
Sudissima	7	42,86%	0 Introuvable
<b>Restauration</b>			
Buffalo Grill	218	32,57%	0 Sondé
Domaine de Lintillac	6	33,33%	0 Sondé
Hippopotamus	57	15,79%	0 Sondé
<b>Restauration à thème</b>			
Boucherie (La) Restaurant	18	38,89%	0 Sondé
Casino Cafétéria	218	9,17%	0 Non sondé
El Rancho	16	25,00%	0 Sondé
Laiterie 1935 (La)	1	0,00%	0 Introuvable
Tarte Julie	21	28,57%	0 Sondé
<b>Boulangerie-pâtisserie</b>			
Brioche Dorée (La)	215	9,30%	1 Sondé
Epi Gaulois (L')	280	20,36%	0 Introuvable
Fromenterie	91	73,63%	0 Introuvable
Gloriette (La)	14	57,14%	0 Introuvable
Mie Câline (La)	85	82,35%	0 Sondé
Père Boulange	60	93,33%	0 Introuvable
Point Chaud	95	80,00%	0 Introuvable
Romarin	3	66,67%	0 Introuvable
Saint Preux Boulangerie	26	34,62%	0 Introuvable
<b>Total</b>			<b>86</b>

### III.2. Statistiques descriptives de la base

Dans cette partie, nous présentons quelques résultats statistiques à partir de la base de données « franchisés » constituée.

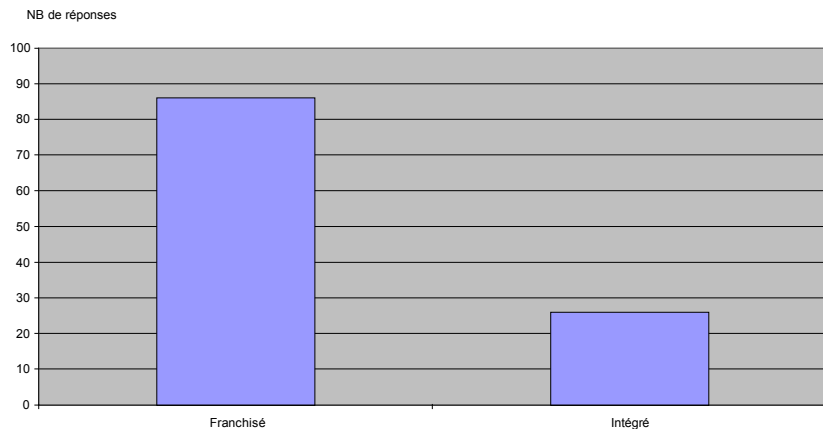
#### **Ancienneté des franchisés ayant répondu aux questionnaires (en années sur un total de 86 franchisés ; 50 enseignes concernées)**



Ø On remarque que beaucoup des franchisés ayant répondu sont entrés récemment dans leur réseau de franchise. Peu de franchisés ont une ancienneté de plus de 10 ans.

#### **Répartition des répondants entre franchisés et franchiseurs (62 enseignes concernées sur 112 répondants)**

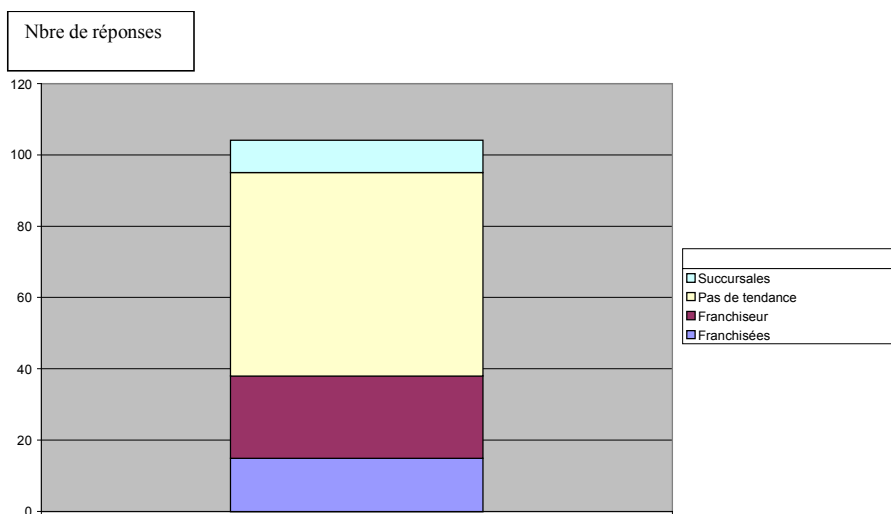
*Etes-vous franchisé ou non ?*



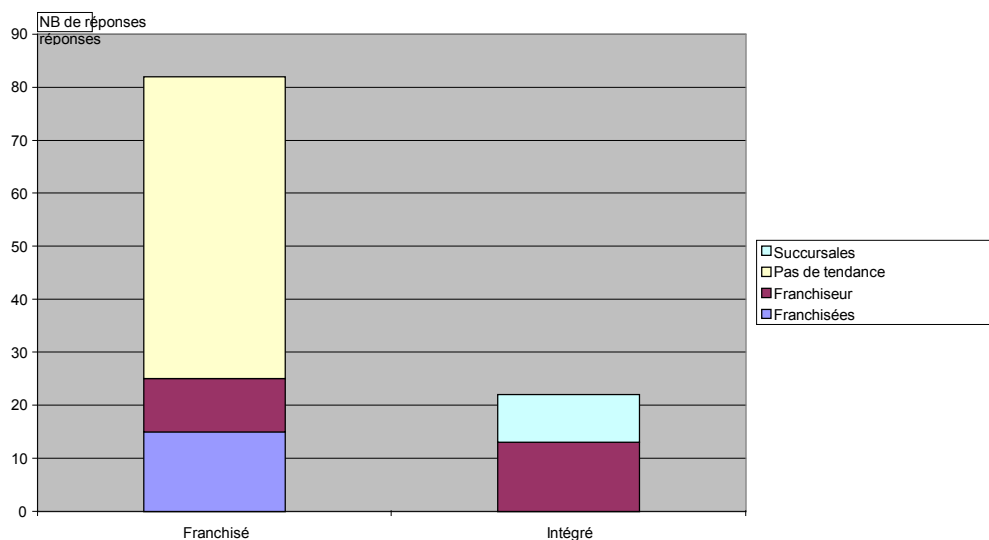
Ø La base de données est constituée de 86 franchisés et de 26 succursales.

## Qui innove le plus dans le réseau ?

Toutes réponses confondues.

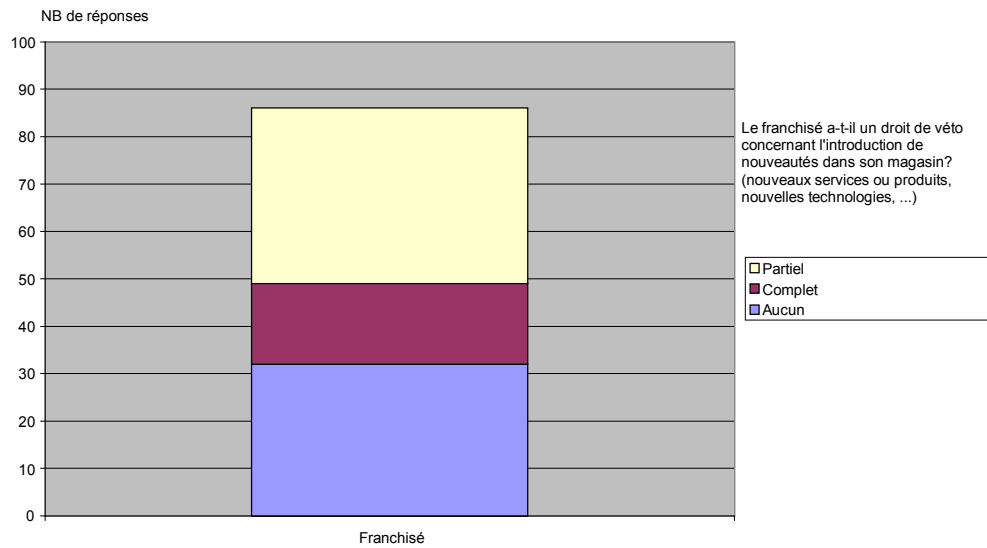


*Selon les franchisés ? Selon les succursales ?*



- Ø On observe une nette différence dans les réponses des succursales et des franchisés. Pour les magasins intégrés, les succursales ou le franchiseur apparaît comme le moteur de l'innovation dans le réseau. Au contraire pour les franchisés, soit il n'y a pas de tendance, soit les franchisés sont considérés comme les principaux innovateurs. Cela peut s'expliquer par un manque de partialité de la part des points de vente interrogés ou par le fait, qu'effectivement dans les réseaux fortement franchisés (et alors la probabilité que nous ayons interrogé un franchisé dans notre base est grande) les franchisés sont à l'origine des innovations.

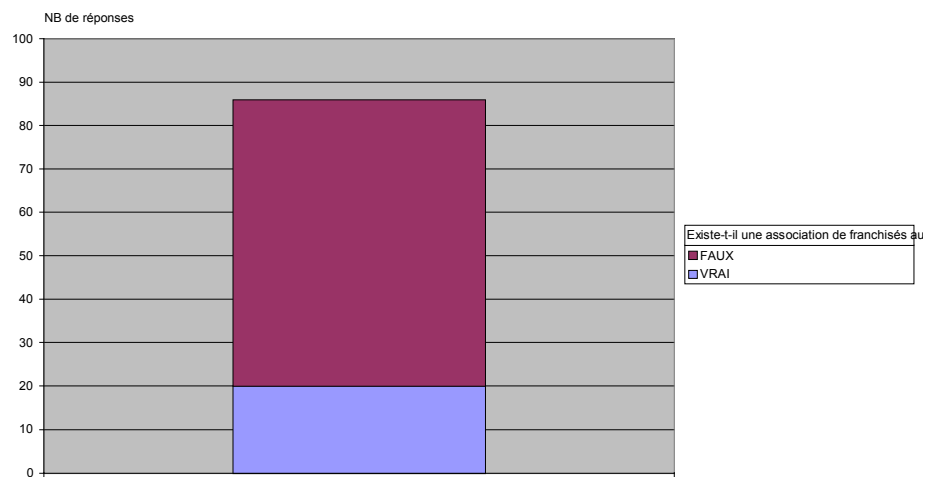
## Existe-t-il un droit de veto pour les franchisés ?



- Une majorité des franchisés ayant répondu précise qu'ils ont un droit de veto partiel ou complet dans leur réseau.

## Une association de franchisés avec un droit de veto

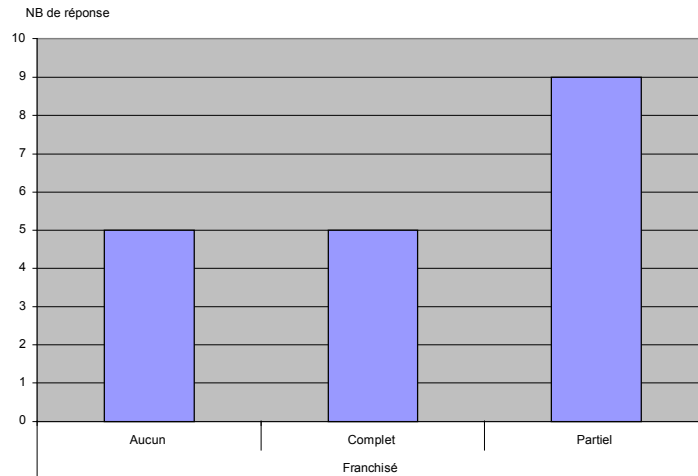
### Existe-t-il une association de franchisés (base franchisés) ?



- Une minorité de réseaux possède une association de franchisés

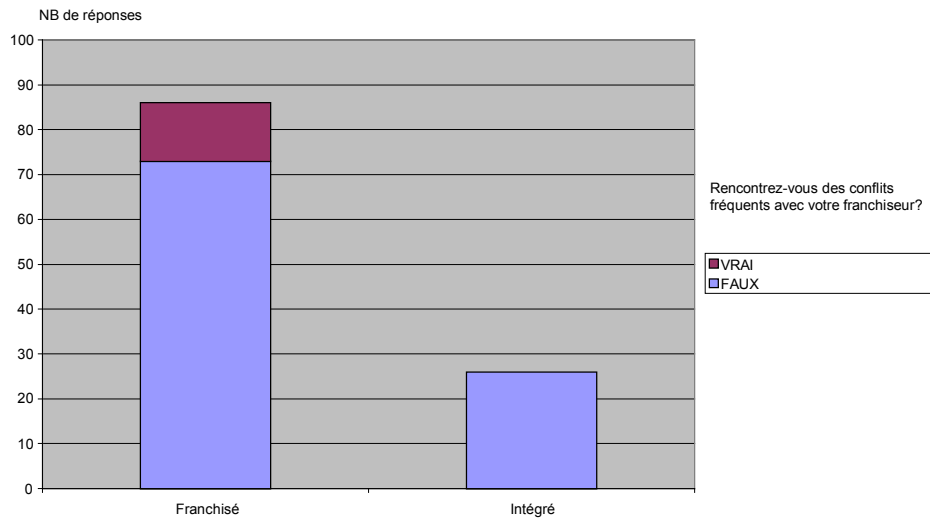
## Pouvoir des associations de franchisés lorsqu'elles existent ?

(Ensemble des franchisés ayant répondu oui à la question précédente)



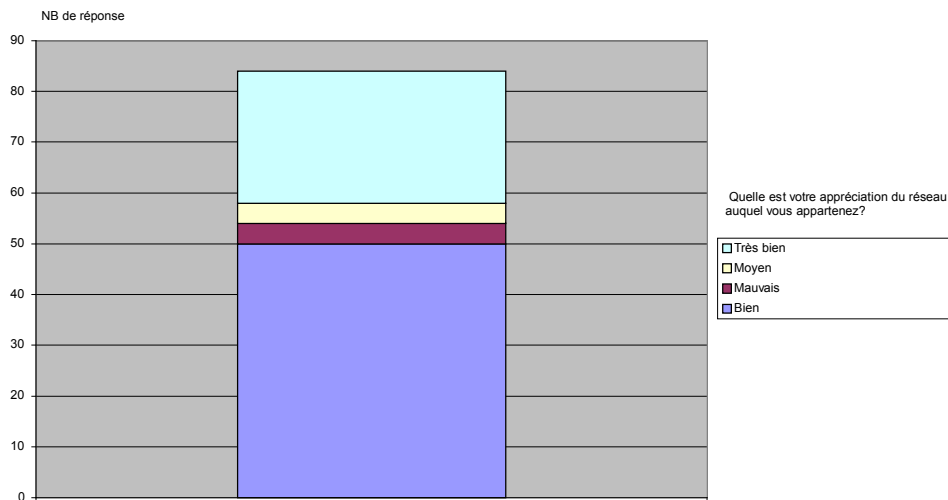
- Les associations de franchisés apparaissent majoritairement comme des représentants des franchisés, avec un pouvoir de veto face aux innovations qu'envisage le franchiseur.

## Existe-t-il des conflits au sein du réseau ?



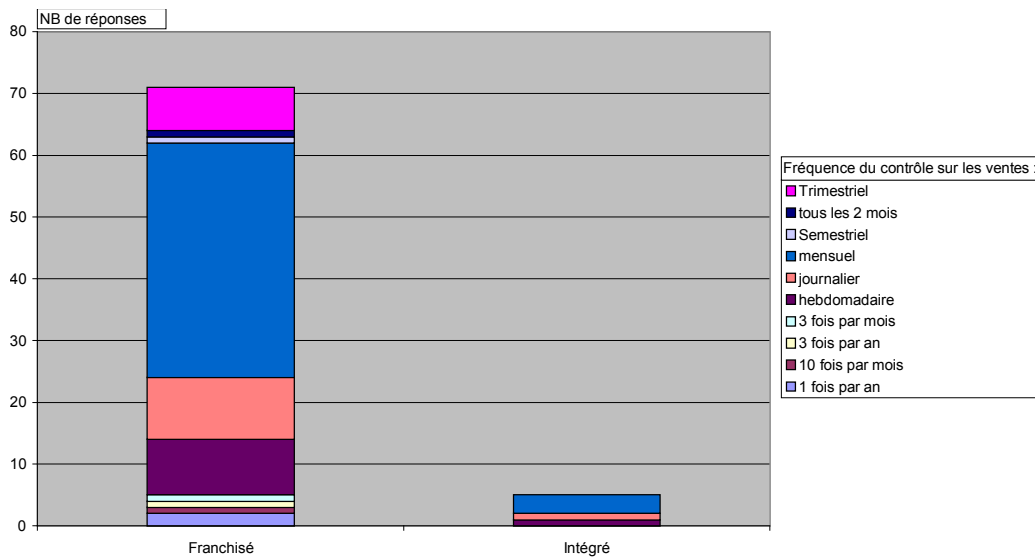
- Peu de répondants affirment rencontrer des problèmes générant des conflits dans leur réseau. Remarquons tout de même la nette différence d'appréciation de la part des franchisés et des unités en propre.

## Appréciation de leur réseau par les franchisés



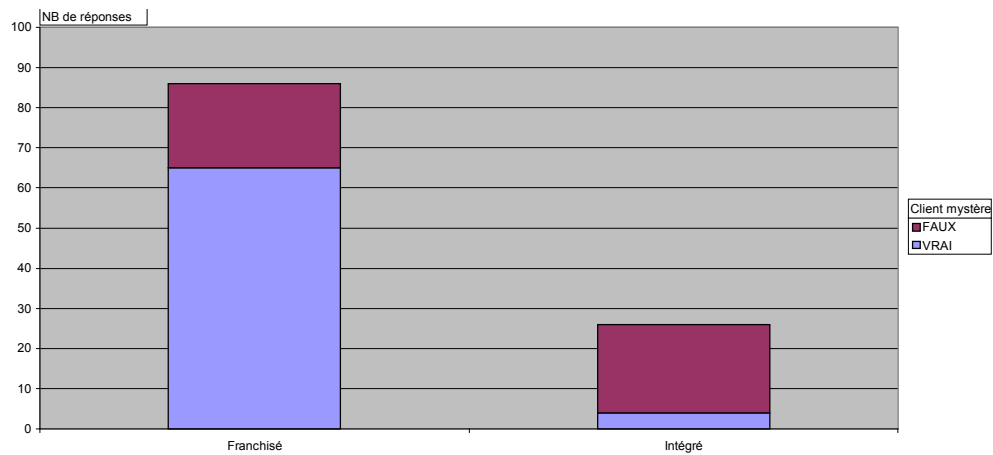
○ l'appréciation par les franchisés du réseau auquel ils appartiennent laisse apparaître que la majorité d'entre eux semblent satisfaits, sans pour autant qu'ils se déclarent tous comme appartenant à un réseau exceptionnel. 10% estiment être dans un réseau moyen, voir mauvais.

## Quelle est la fréquence des contrôles sur les ventes ?



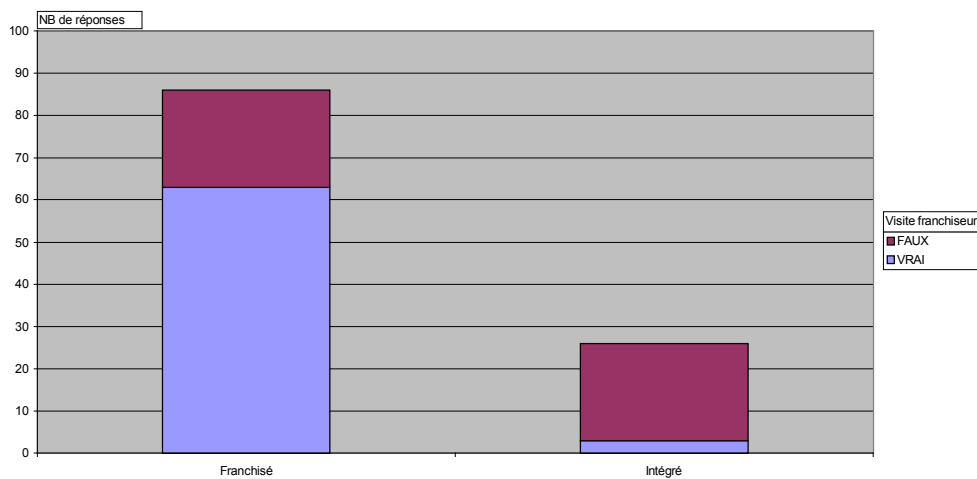
○ La fréquence du contrôle de la part du franchiseur sur les ventes des points de vente varie beaucoup (1) d'un réseau à l'autre (contrôle journalier – contrôle annuel) et (2) selon le type de point de vente (intégré ou non)

## Utilisation de clients Mystère



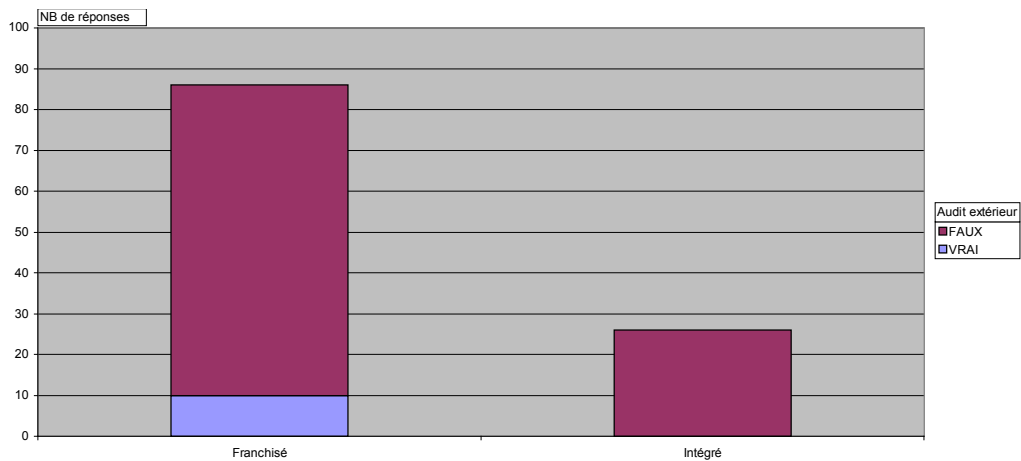
- Ø Les unités franchisées semblent les plus concernées par le mode de contrôle des franchiseur qui consiste à envoyer des clients mystère dans les points de vente. Cela sous-entend que le contrôle des unités en propre s'effectue par d'autres moyens.

## Visite du franchiseur



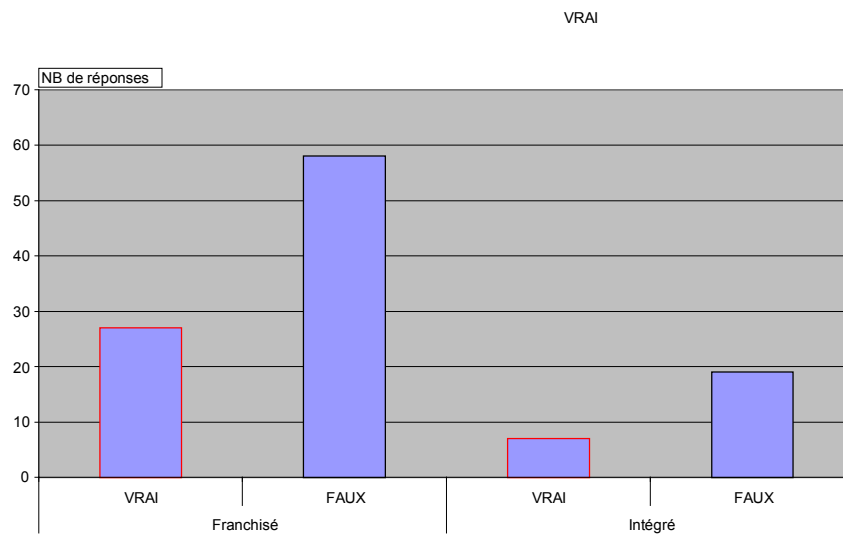
- Ø Les unités franchisées semblent les plus concernées par les visites du franchiseur dans les points de vente. Cela sous-entend que le contrôle des unités en propre s'effectue par d'autres moyens.

## Audit extérieur



- Quelques réseaux prévoient un audit extérieur des comptes des unités franchisées. Mais ce mode de contrôle semble minoritaire.

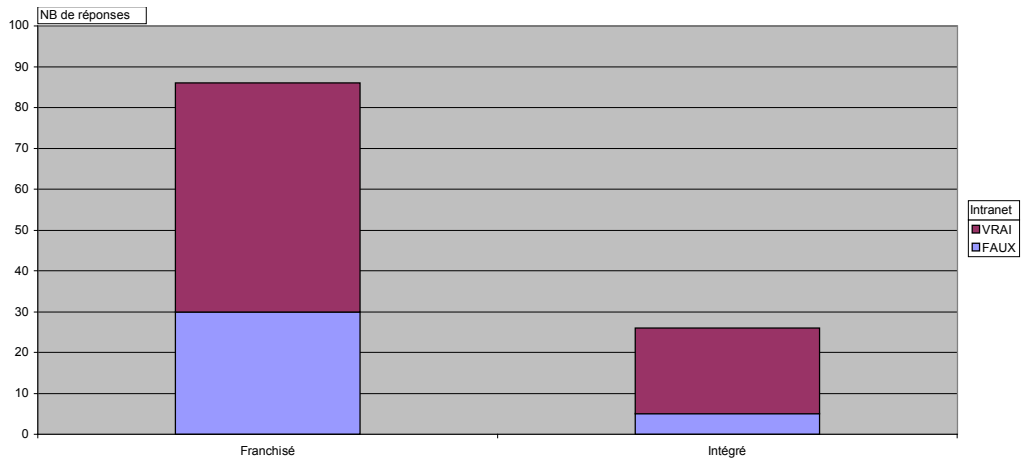
## Les franchiseurs qui ont un site web s'en servent-ils pour la vente en ligne ?



- Une partie non négligeable des enseignes ont un site web et l'utilise pour effectuer de la vente en ligne.

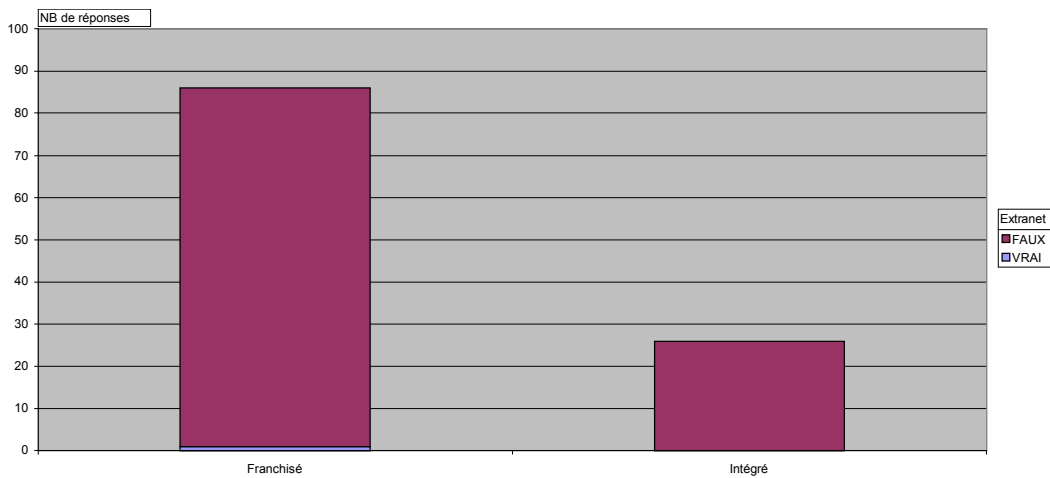


### Utilisation d'un intranet ?



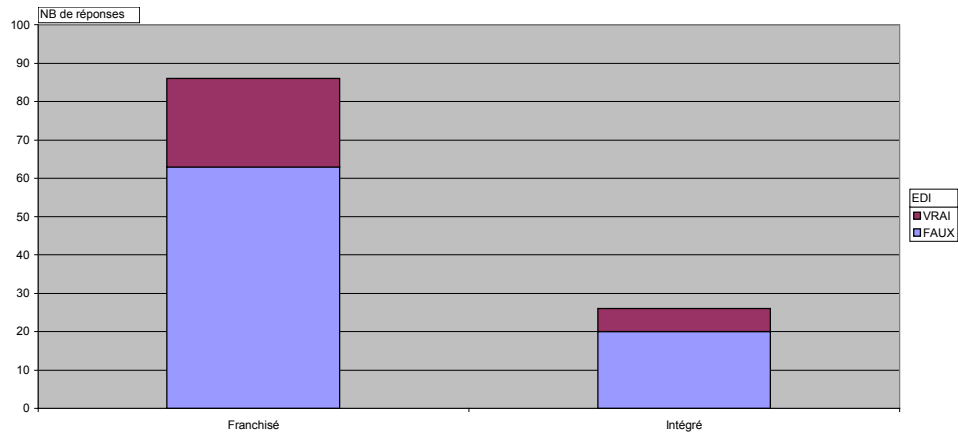
L'utilisation d'un intranet est la règle plutôt que l'exception. Les TIC sont présentes dans les réseaux de franchise

### Utilisation d'un extranet ?



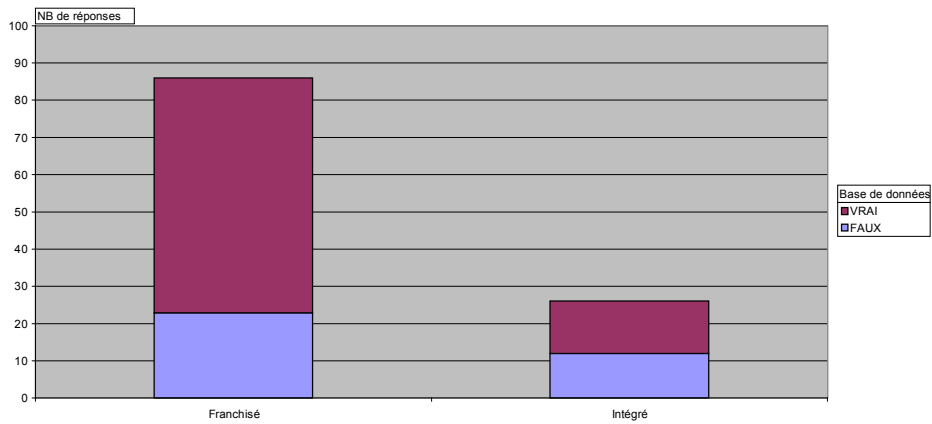
Pas d'extranet dans les réseaux de franchise.

### Utilisation d'EDI

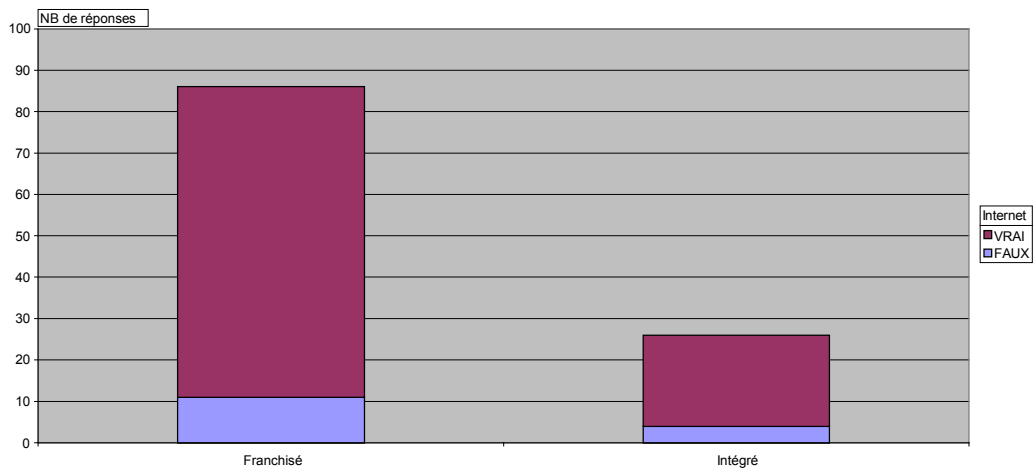


⊖ Des échanges de données informatisées existent au sein des réseaux de franchise.

### Utilisation de bases de données



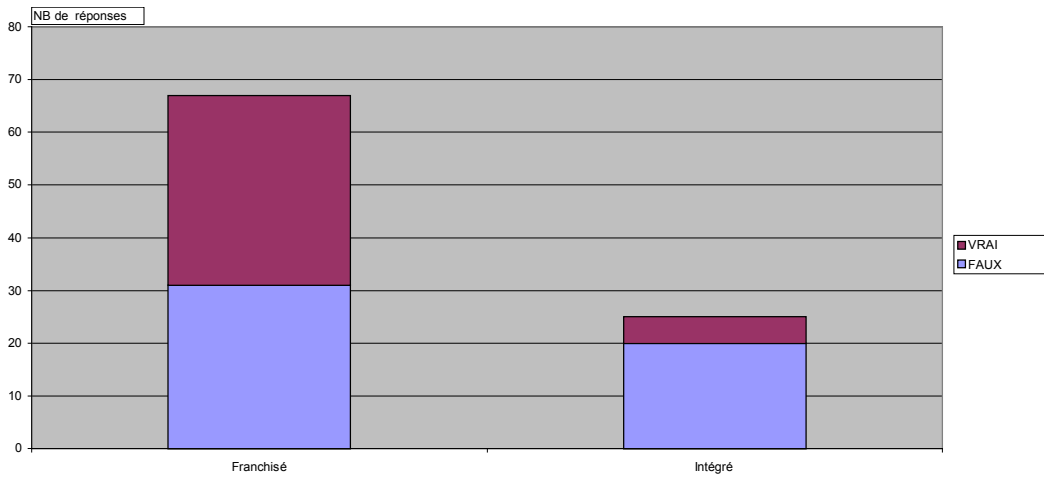
### Utilisation d'internet



⊖ L'utilisation d'internet au sein des réseaux de franchise est maintenant chose courante.

**Les unités considèrent-elles ces NTIC comme un moyen pour le franchiseur de les contrôler ?**

*(en rouge pour vrai)*

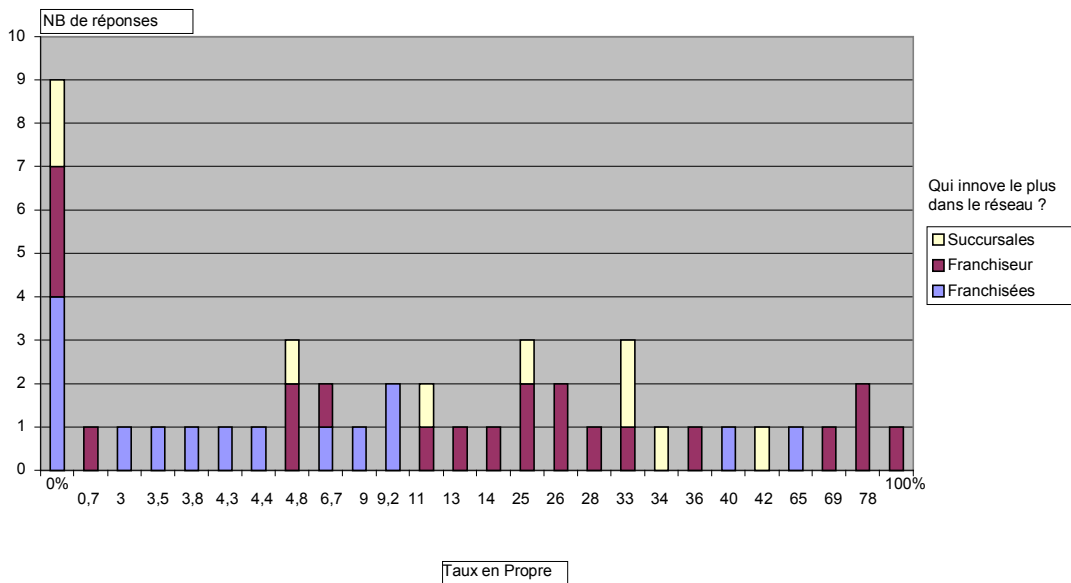


⊖ Alors que les franchisés considèrent les TIC comme un moyen pour le franchiseur de les contrôler, les unités intégrées ont un avis différent. Ce résultat est étonnant, notamment au regard des résultats obtenus sur les bases INSEE qui précèdent.

**III.3. Un couplage avec la base ACFCI 2001**

En fusionnant notre base « franchisés » avec la base ACFCI pour l'année 2001, nous pouvons essayer de mettre en relation le pouvoir des franchisés et leur rôle dans les processus d'innovation dans le réseau avec le taux en propre observé dans le réseau.

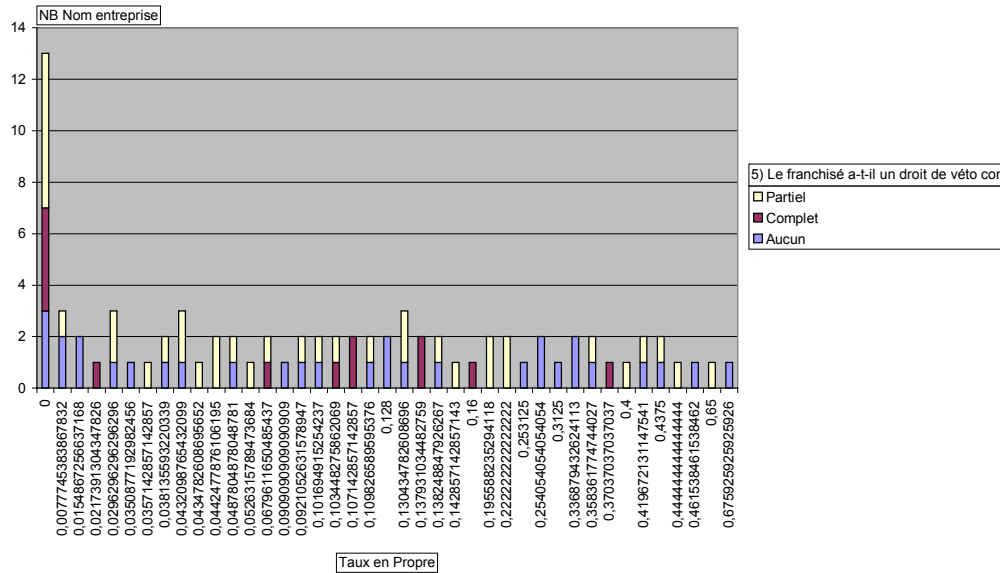
**Qui innove dans le réseau selon le taux en propre ?**



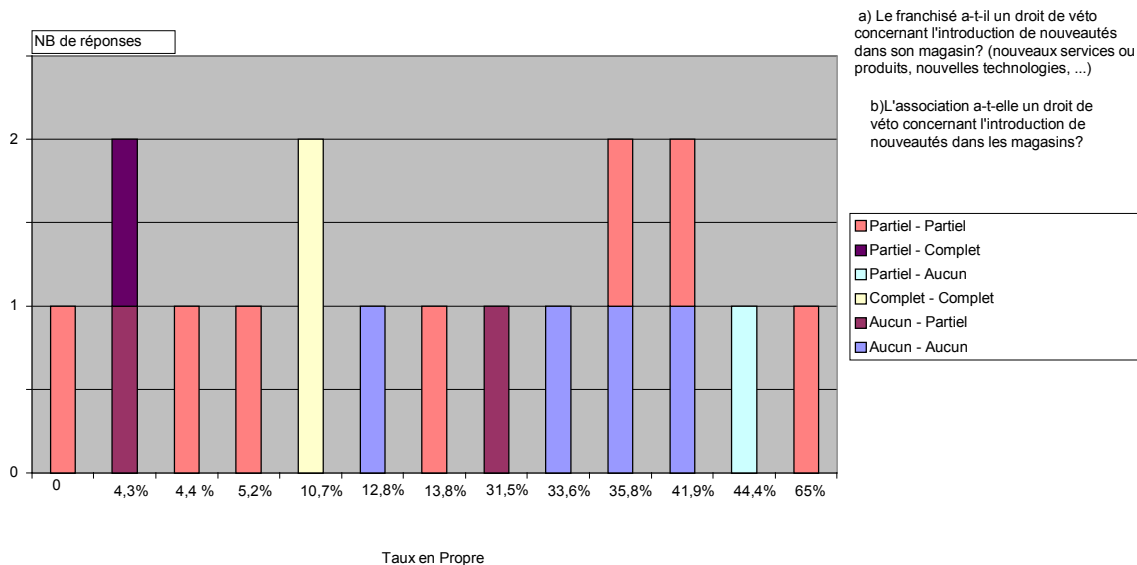
⊖ On observe une césure nette entre les réseaux dont le taux en propre est inférieur à 10% et ceux dont le taux en propre est plus important.

- Les franchisés apparaissent comme les principaux innovateurs du réseau dans les réseaux dont le taux en propre est faible. Cela est moins souvent le cas dans les réseaux dont le taux en propre est important.

### Taux en propre et droits de veto du franchisé



- Il n'existe pas de lien net entre le taux en propre du réseau et la capacité des réseaux à bloquer des innovations venant du franchiseur. On aurait pu s'attendre à ce que les réseaux avec un taux en propre faible soient aussi ceux pour lesquels les franchisés aient un droit de veto.



Ce lien n'apparaît pas davantage en incorporant la possibilité des associations de franchisés de bloquer les innovations venant du franchiseur. Les associations de franchisés ont un pouvoir de veto essentiellement lorsque les franchisés ont déjà un pouvoir de veto au niveau individuel.

## **Conclusion :**

La base de données que nous avons constituée nous permet d'avoir des renseignements originaux sur le pouvoir des franchisés, la présence d'association de franchisés et la mesure dans laquelle elles peuvent « bloquer » les innovations des franchiseurs ainsi que des informations sur le mode de contrôle des points de vente par les franchiseurs. De plus, cette base nous permet de cerner ce que les franchisés pensent de leur réseau.

Il apparaît que si les réseaux majoritairement en propre sont aussi ceux où les franchisés ne sont pas les principaux moteurs de l'innovation, il n'y a pas, comme le laissait supposer l'analyse de Lewin-Solomons, une liaison nette entre le taux en propre des réseaux et la présence d'un pouvoir de veto pour les franchisés.

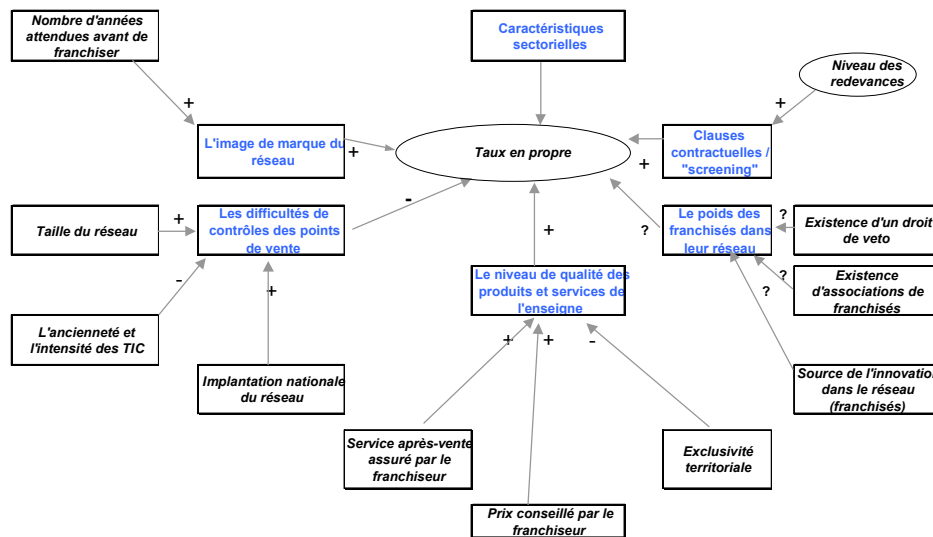
## CONCLUSION GENERALE

Ce rapport est basé sur un ensemble de données, jusque là inexploitées, concernant les choix contractuels et la structure des réseaux de franchise en France. Il s'agit non seulement, à notre connaissance, des premières études économétriques et statistiques concernant les réseaux français sur cette question, mais aussi de la première étude utilisant des données collectées directement auprès des franchisés.

Au total, cette étude a permis de montrer que la mixité des réseaux n'était pas un phénomène aléatoire et temporaire, mais le résultat d'une stratégie constitutive de la performance des réseaux. Cette stratégie s'explique en partie par la maturité des réseaux et leur image de marque, mais aussi par le développement des TIC qui permettent un contrôle plus fin des unités en propre dans le réseau.

Toutefois, à cause du manque de données disponibles au niveau national<sup>27</sup>, il ne nous a pas été possible de faire une analyse statistique sur une base de données unique, mais plusieurs analyses fragmentées sur différentes bases de données construites à cet effet, certaines riches en termes d'observations mais pauvres en termes d'informations ; d'autres plus riches en informations concernant les réseaux mais plus limitées en termes d'observations. Aussi, les résultats avancés dans ce rapport doivent se comprendre comme des pistes de recherche futures devant être développées et validées à travers le traitement de données nationales plus complètes, voire à travers l'exploitation de données internationales.

Globalement, les relations suivantes (qui demandent confirmation avec l'estimation de modèles structurels) sont apparues dans les estimations découlant des données collectées pour la réalisation de cette étude.



**En noir les variables disponibles ; encadrées les variables endogènes**

<sup>27</sup> Ce manque de données devrait s'accroître dans les années à venir avec la suppression des annuaires de l'ACFCI en 2002 (même si ces annuaires devraient maintenant être gérés par la FFF).

Pour maintenant aller plus loin dans l'étude des choix organisationnels des réseaux de franchise, il est nécessaire de collecter les informations contenues dans ce rapport sur un ensemble de réseaux important, afin de pouvoir effectuer des travaux économétriques statistiquement plus robustes. Il est aussi nécessaire de compléter ces données par des données financières sur les réseaux. En effet, si ce rapport a mis en évidence que la mixité des réseaux n'était pas choisie de manière aléatoire, collecter des données permettant d'approximer la performance des réseaux permettrait d'en dire plus sur l'impact de ces choix organisationnels sur la performance des réseaux.

## Références

- Allam, D., P. LeGall (1999): "La nature de la relation de franchise", rapport pour le compte de la Fédération Française de la Franchise.
- Arrunada, B., L. Garicano and L. Vazquez (2001): "Contractual Allocation of Decision Rights and Incentives: The Case of Automobile Distribution", *Journal of Law, Economic & Organization*, 7(1), 257-286.
- Azevedo P.F., Silva V.L. (2001), "Contractual Mix Analysis in The Brazilian Franchising", Unpublished Manuscript.
- Bai, C.E., Tao, Z. (2000): "Contract Mixing in Franchising as a Mechanism for Public-Goods Provision", *Journal of Economics & Management Strategy*, 9(1), 85-113.
- Bercovitz, J.E. (2000), "An Analysis of the Contract Provision in Business Format Agreements", working paper, Fuqua School of Business, Duke University.
- Bradach, J.L., Eccles, R.G. (1989): "Price, Authority and Trust: From Ideal Form to Plural Forms", *Annual Review of Sociology*, 15, 97-118.
- Braddach, J.L. (1997): "Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains", *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303.
- Brickley, J.A. (1999): "Incentive Conflicts and Contractual Restraints: Evidence from Franchising", *Journal of Law & Economics*, XLII, 745-777.
- Brickley, J.A., Dark, F.H. (1987): "The Choice of Organizational Form; The Case of Franchising", *Journal of Financial Economics*, 18, 401-420.
- Brickley, J.A., Dark, F.H., Weisbach, M.S. (1991): "An Agency Perspective on Franchising", *Financial Management*, 20, 27-35.
- Caves, R.E., Murphy, W.F. (1976): "Franchising: Firms, Markets and Intangible Assets", *Southern Economic Journal*, 42, 572-586.
- Cliquet, G. (1998), *Les réseaux mixtes franchise / succursalisme: complémentarités ou antagonismes ?*, rapport pour la Fédération Française de la Franchise.
- Cliquet, G., Pénard, T. (2002), *Optimisation de la pluralité statutaire des réseaux de franchise : propositions de deux modèles d'aide à la décision*, rapport pour la Fédération Française de la Franchise.
- Dnes, A.W. (1996): "The Economic Analysis of Franchise Contracts", *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 152, 297-324.
- Furquim Azevedo P., Lara dos Santos Silva, V. (2001): "Contractual Mix Analysis in the Brazilian Franchising", mimeo.
- Gallini, N., Lutz, N. (1992): "Dual Distribution and Royalty Fees in Franchising", *Journal of Law, Economics & Organization*, 8(3), 471-501.
- Gal-Or, E. (1995): "Maintaining Quality Standards in Franchise Chains", *Management Science*, 41(11), 1774-1792.
- Grac S. (1999): "Les relations juridiques entre franchiseur et franchise : coopération et conflit", Thèse de doctorat, Nice – Sophia Antipolis.
- Hadfield, G. (1990): "Problematic Relations: Franchising and the Law of Incomplete Contracts", *Stanford Law Review*, 42, 927-992.



- Holmström, B. and Milgrom, P. (1994), "The Firm as an Incentive System", *American Economic Review*, 84, 972-991.
- Holmström, B., Milgrom, P. (1991), "Multitask Principal Agent Analysis: Incentive Contracts, Asset Ownership and Job Design", *Journal of Law, Economics & Organization*, 7, 24-52.
- Klein, B. (1980): "Transaction Costs Determinants of "Unfair" Contractual Arrangements", *American Economic Review*, 70(2), 356-362.
- Klein, B. (1995): "The Economics of Franchise Contracts", *Journal of Corporate Finance*, 2(1/2), 9-37.
- Lafontaine, F. (1992): "Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results", *RAND Journal of Economics*, 23(2), 263-283.
- Lafontaine, F. (1993): "Contractual Arrangements as Signaling Devices: Evidence from Franchising", *Journal of Law, Economics and Organization*, 9(2), 256-289.
- Lafontaine, F., K.L. Shaw (1999), "The Dynamics of Franchise: Evidence from Panel Data", *Journal of Political Economy*, 107, 1041-1080.
- Lafontaine, F., K.L. Shaw (2001), "Targeting Managerial Control: Evidence from Franchising", working paper, University of Michigan Business School.
- Lafontaine, F., Kaufman, P.J. (1994): "The Evolution of Ownership Patterns in Franchise Systems", *Journal of Retailing*, 70(2), 97-113.
- Lafontaine, F., Oxley, J. (2000): "International Franchising: Evidence from US and Canadian Franchisor in Mexico", working paper, University of Michigan Business School.
- Lafontaine, F., Raynaud, E. (2001): "Créance résiduelle et flux de rentes comme mécanismes incitatifs dans les contrats de franchise : compléments ou substituts?", *Revue d'Economie Industrielle*, 92, 255-276.
- Lafontaine, F., S.E. Masten (1995): "Franchise Contracting, Organization and Regulation: Introduction", *Journal of Corporate Finance*, 2(1/2), 1-7.
- Lafontaine, Francine., Slade, Margaret (2000): "Incentives Contracts and the Franchise Decision", forthcoming in K. Chatterjee and W. Samuelson (eds.), *Advances in Business Applications of Game Theory*, Kluwert Academic Press.
- Leloup, J.M. (1991): *La franchise; droit et pratique*. Edition Delmas.
- Lewin-Solomon, S.B. (1999): "Innovation and Authority in Franchise Systems: An Empirical Exploration of the Plural Form", mimeo, Dept. of Agricultural Economics, Iowa State University.
- Macneil, I. (1974): "The Many Futures of Contracts", *Southern California Law Review*, 47, 691-816.
- Macneil, I. (1978): "Contracts: Adjustments of Long term Economic Relations Under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law", *Northwestern University Law Review*, 72, 854-906.
- Martin, R.E. (1988): "Franchising and risk management", *American Economic Review*, 78(5), 954-968.
- Masten S.E., Saussier S. (2002), "Econometrics of Contracts: An Assessment of Developments in the Empirical Literature of Contracting", in E. Brousseau and J-M.

- Glachant (eds.), *The Economics of Contracts: Theories and Applications*, Cambridge University Press.
- Mathewson, F.G., R. Winter (1985): "The Economic of Franchise Contracts", *Journal of Law & Economics*, XXVIII, 503-526.
- Milgrom, P., Roberts, J. (1997): *Economie, organisation et management*, Presse Universitaire de Grenoble et DE Boeck Université, traduction Française de, "Economics, Organization and Management", 1992, Prentice Hall.
- Minkler, A. (1990), "An Empirical Analysis of a Firm Decision to Franchise", *Economic Letters*, 34, 77-82.
- Minkler, A., Park, T.A. (1994), "Asset Specificity and Vertical Integration in Franchising", *Review of Industrial Organization*, 9, 409-423.
- Norton, S. (1988), "An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form", *Journal of Business*, 61, 197-217.
- OCDE (1994): "Competition Policy and Vertical Restraints: Franchising Agreements", Publication de l'OCDE.
- Oxenfeldt, A.R., Kelly, A.O. (1969): "Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains?" *Journal of Retailing*, 44, 69-83.
- Pénard, T., Raynaud, E., Saussier, S. (2001): "What Complementarities between the Structure of Franchise Contracts and Managerial Control? An Empirical Analysis Using French Data", *International Society for New Institutional Economics, Berkeley, Septembre*.
- Rubin, P. (1978): "The Theory of the Firm and the Structure of Franchise Contract", *Journal of Law & Economics*, XXI(1), 223-232.
- Salanié, B. (1994): *Théorie des contrats*, Economica.
- Scott, F.A. (1995): "Franchising vs. Company Ownership as a Decision Variable for the Firm", *Review of Industrial Organization*, 10, 69-81.
- Sorenson O., Sorensen J. B. (2001), "Finding the Right Mix: Organizational Learning, Plural Forms, and Franchise Performance", *Strategic Management Journal*, 22 (6-7), 713-724.
- Union Européenne (1997): "Livre vert de la Communauté Européenne"
- Williamson, O.E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relational Contracting*. New York, Free Press.
- Williamson, O.E. (1991): "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives", *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269-296.

## ANNEXE 1 Résumé des données ACFCI disponibles

*Tableaux 2. Résumé des données, toutes années confondues pour les réseaux français*

Variable	Observations	Moyenne	Ecart-type	Min	Max
Taux en propre	2 428	0,31	0,31	0	1
Ancienneté du réseau	4 160	12,16	11,22	0	95
Taille	2 675	86,84	171,98	0	2 260
Unités franchisées	4 343	73,84	168,57	0	2 325
Unités en propre	2 675	23,79	91,66	0	2 066
Investissements nécessaires	2 991	1 061 216,00	2 122 749,00	0	9 600 000
Redevance hors taxe	2 569	3,27	3,08	0	40
Droits d'entrée	3 216	66 054,44	57 914,82	0	655 000
Durée des contrats	2672	15,88	5,49	1	24
Années avant de franchiser	2746	18,5	27,13	1	176

*Tableaux 3. Résumé des données, toutes années confondues, réseaux français et étrangers*

Variable	Observations FR	Observations ETR	Moyenne FR	Moyenne ETR
Taux en propre	2 428	424	0,31	0,31
Ancienneté du réseau	4 160	578	12,16	12,06
Taille	2 675	502	86,84	72,13
Unités franchisées	4 343	657	73,84	48,91
Unités en propre	2 675	502	23,79	24,86
Investissements nécessaires	2 991	393	1 061 216,00	1 202 690,00
Redevance hors taxe	2 569	379	3,27	4,73
Droits d'entrée	3 216	421	66 054,44	95 945,99
Durée des contrats	2 672	411	15,88	13,43
Années avant de franchiser	2 746	316	18,50	22,91

*Tableaux 4. Résumé, pour l'année 2000 et pour les réseaux français des données disponibles*

Variable	Observations	Moyenne	Ecart-type	Min	Max
Taux en propre	427	0,34	0,32	0	1
Ancienneté du réseau	397	14,48	11,79	0	94
Taille	459	78,81	163,27	0	2 230
Unités franchisées	459	55,13	116,57	0	1 021
Unités en propre	459	23,68	100,16	0	1 964
Investissements nécessaires	213	998 967,10	1 101 319,00	30 000	9 000 000
Redevance hors taxe	172	4,04	4,01	0	38
Droits d'entrée	213	84 453,59	74 038,18	0	655 000
Durée des contrats	281	16,51	5,35	1	24
Années avant de franchiser	244	18,68	28,25	1	176

*Tableaux 5. Résumé des données pour l'année 2000, pour les réseaux français et étrangers*

Variable	Observations FR	Observations ETR	Moyenne FR	Moyenne ETR
Taux en propre	427	84	0,34	0,33
Ancienneté du réseau	397	77	14,48	14,13
Taille	459	104	78,81	146,63
Unités franchisées	459	104	55,13	104,10
Unités en propre	459	104	23,68	62,65
Investissements nécessaires	213	45	998 967,10	1 480 735,00
Redevance hors taxe	172	39	4,04	3,01
Droits d'entrée	213	46	84 453,59	96 992,81
Durée des contrats	281	53	16,51	12,67
Années avant de franchiser	244	39	18,68	18,94

## ANNEXE 2 Enquête sur les réseaux d'enseignes – INSEE 2000.

L'Insee vous remercie de votre collaboration



### ENQUETE SUR LES RÉSEAUX D'ENSEIGNES



Merci d'adresser votre réponse à :

INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE  
ET DES ÉTUDES ÉCONOMIQUES  
MIDI PYRENEES

**SIRET**

36, rue des 36 Ponts  
31054 TOULOUSE CEDEX 4

### Reference

Nom du correspondant :

Téléphone :

Télécopie :

Réponse adressée avant le :

**Pour plus de renseignements,**

vous pouvez contacter votre correspondant :

Téléphone :

Télécopie : 05 61 36 63 30

### IMPORTANTANCE ET NATURE DE L'ENSEIGNE :

#### 1. Enseigne exploitée :

Dénomination de l'enseigne <sup>a</sup>	Domaine d'activité de l'enseigne	Date de création / /19	Implantation <sup>b</sup> (1, 2, 3, ou 4)	Nombre total de points de vente <sup>c</sup>
<b>NOM_ENS</b>	<b>ACT_ENS.</b>	<b>DRCE_ENS</b>	<b>IMPL_ENS</b>	<b>NB_PVENT</b>

<sup>a</sup> Si différent de l'enseigne mentionnée ci dessus

<sup>b</sup> 1 : Régionale, 2 : Multirégionale, 3: Nationale, ou 4 : Internationale.

<sup>c</sup> Ayant un lien avec le réseau de l'enseigne **en France**: magasins en propre, magasins indépendants à l'enseigne, magasins affiliés à la centrale

d'achat ou de sélection de l'enseigne mais ne portant pas l'enseigne.

**Important** : Si vous choisissez comme unité monétaire l'Euro, veuillez cocher cette case :

L'ensemble des données chiffrées doivent alors libellées en Euros.

**U\_MONNAI (KF = 0, K€ = 1)**

**2. Répartition du chiffre d'affaires annuel de l'enseigne en France au 31.12.1999 :**

(chiffres disponibles ou à défaut estimations)

Vente au détail de l'ensemble des <b>magasins portant l'enseigne</b>	<b>CA_ENS</b> KF HT (€ HT)
<b>Autres formes de vente à l'enseigne</b> (V.P.C. , sur catalogue propre, marchés, à domicile, commerce électronique...)	<b>CA_AUT</b> KF HT (€ HT)

**3. Chiffres-clés de l'enseigne en France, état au 31.12.1999 :**

(chiffres disponibles ou à défaut estimations)

	Nombre de magasins	C.A. annuel réalisé par ces points de vente <sup>c</sup>	Surface de vente cumulée en m <sup>2</sup>	Effectif salarié (équivalent temps plein)
Magasins en propre de l'enseigne <sup>a</sup>	<b>NBMAGPRO</b>	<b>CAMAGPRO</b> KF HT (€ HT)	<b>SAMAGPRO</b>	<b>EFMAGPRO</b>
Magasins indépendants franchisés portant l'enseigne <sup>b</sup>	<b>NBMAGIND</b>	<b>CAMAGIND</b> KF HT (€ HT)	<b>SAMAGIND</b>	<b>EFMAGIND</b>
Magasins indépendants affiliés portant l'enseigne	<b>NBMAGAFF</b>	<b>CAMAGAFF</b> KF HT (€ HT)	<b>SAMAGAFF</b>	<b>EFMAGAFF</b>
Autres magasins indépendants portant l'enseigne <sup>b</sup>	<b>NBMAGAUT</b>	<b>CAMAGAUT</b> KF HT (€ HT)	<b>SAMAGAUT</b>	<b>EFMAGAUT</b>

<sup>a</sup> Il s'agit de vos propres magasins ou celui de vos filiales (y compris concession d'espace).

<sup>b</sup> Magasins détenus par des entreprises juridiquement et financièrement indépendantes de vous.

<sup>c</sup> Chiffres disponibles ou à défaut estimations.

Vu l'avis favorable du Conseil National de l'Information Statistique, cette enquête est reconnue d'intérêt général. Label n° 2X705EC valable pour l'année 2000. Questionnaire confidentiel destiné à l'INSEE.

**4. Donnez les deux principaux apports de votre regroupement sous une enseigne commune :**

**(CASE COCHÉE = 1, NON COCHÉE = 0)**

(cocher deux cases)

- Une meilleure gestion des stocks **REG\_ENS1** .....
- Des conditions d'achat avantageuses **REG\_ENS2** .....
- Un signe de ralliement pour le consommateur (l'enseigne) **REG\_ENS3** .....
- Un format de vente, concept de magasin **REG\_ENS4** .....
- Un assortiment commun de produits **REG\_ENS5** .....
- Une assistance, un transfert de savoir-faire **REG\_ENS6** .....
- Une communication commune **REG\_ENS7** .....
- Une publicité commune **REG\_ENS8** .....

## LES ACHATS DE L'ENSEIGNE :

5. Montant annuel des ACHATS (H.T.) effectués par les points de vente à l'enseigne au 31.12.1999 : **MONTACHA**

Répartition des achats effectués par les points de vente :

(chiffres disponibles ou à défaut estimations)

Réalisés directement par la centrale d'achat ou l'enseigne elle-même	Réalisés à partir d'un contrat cadre négocié par la centrale de sélection <sup>a</sup> de l'enseigne	Achats libres auprès de fournisseurs non référencés par l'enseigne	Autres
<b>ACH_CA</b> %	<b>ACH_CCAD</b> %	<b>ACH_LIBR</b> %	<b>ACH_AUT</b> %

<sup>a</sup>Ou centrale de référencement de l'enseigne.

Répartition des achats effectués ou négociés par l'enseigne en fonction du type de fournisseurs :

(chiffres disponibles ou à défaut estimations)

Fabricants de marques à l'enseigne <sup>a</sup>	Fabricants de produits standards	Fabricants mixtes <sup>b</sup>	Autres
<b>ACHMA_EN</b> %	<b>ACHMA_AU</b> %	<b>ACH(MA)MIX</b> %	<b>ACHAUTRE</b> %

<sup>a</sup> Les marques à l'enseigne incluent les marques de distributeurs, les marques propres, les marques d'enseigne...

<sup>b</sup> On entend par fabricant mixte un fabricant qui est à la fois un fabricant de marques à l'enseigne et un fabricant de produits standards.

## LES MARQUES À L'ENSEIGNE (à renseigner si vous avez des marques à l'enseigne : Marques De Distributeurs, Marques D'Enseigne, Marques Propres.) :

6. Quelle part du chiffre d'affaire (H.T.) de l'enseigne représentent-elles ?

(chiffres disponibles ou à défaut estimations)

Sous le nom de l'enseigne		Sous des marques spécifiques avec la signature de l'enseigne		Sous des marques spécifiques	
<b>CA_MAENS</b>	% du C.A. H.T.	<b>CA_MASPE</b>	% du C.A. H.T.	<b>CA_SPECI</b>	% du C.A. H.T.

7. Les fonctions suivantes sont-elles centralisées au sein de l'enseigne ?

(cocher une case par ligne)

	Oui	Non
Définition du cahier des charges des produits .....	<input type="checkbox"/> <b>FCENTR_1</b>	<input type="checkbox"/>
Fabrication .....	<input type="checkbox"/> <b>FCENTR_2</b>	<input type="checkbox"/>
Contrôle qualité sur site de fabrication .....	<input type="checkbox"/> <b>FCENTR_3</b>	<input type="checkbox"/>
Communication et marketing sur les marques à l'enseigne .....	<input type="checkbox"/> <b>FCENTR_4</b>	<input type="checkbox"/>

**LES RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS DE L'ENSEIGNE (hors fournisseurs de marques à l'enseigne) :**

**8. Les fonctions suivantes sont-elles centralisées au sein de l'enseigne ?**

(cocher une case par ligne)

(Oui = 1, Non = 9)

	Oui	Non
Achats par une centrale.....	<input type="checkbox"/> RELFOU_1	<input type="checkbox"/>
Sélection ou référencement par une centrale (base de données fournisseurs, produits) .....	<input type="checkbox"/> RELFOU_2	<input type="checkbox"/>
Garantie du paiement des achats.....	<input type="checkbox"/> RELFOU_3	<input type="checkbox"/>

**9. Les clauses suivantes font-elles l'objet d'un engagement de votre part vis-à-vis de la plupart de vos fournisseurs :**

(cocher une case par ligne)

(Oui = 1, Non = 9)

	Oui	Non
La garantie de réaliser un certain volume d'affaires (en volume ou en valeur).....	<input type="checkbox"/> ENGENS_1	<input type="checkbox"/>
Des gammes minimales.....	<input type="checkbox"/> ENGENS_2	<input type="checkbox"/>
Une exclusivité d'approvisionnement.....	<input type="checkbox"/> ENGENS_3	<input type="checkbox"/>
La fourniture de certains services (mise en avant des têtes de gondole, assortiment minimum, garantie d'un espace sur linéaire, minimum de promotions.....)	<input type="checkbox"/> ENGENS_4	<input type="checkbox"/>

**10. Les clauses suivantes font-elles l'objet d'un engagement de la plupart de vos fournisseurs vis-à-vis de vous :**

(cocher une case par ligne)

(Oui = 1, Non = 9)

	Oui	Non
La fourniture de certains services (offre de personnel de démonstration, réalisation d'un conditionnement particulier, pré-étiquetage, conseil).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ENGFOU_1.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Une participation à la publicité.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ENGFOU_2.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**11. Vos fournisseurs vous communiquent-ils des prix conseillés de vente au détail :**

(cocher une case)

(Oui = 1, Non = 9)

	Oui	Non
	<input type="checkbox"/> PRIXCONS	<input type="checkbox"/>

**LES FONCTIONS LOGISTIQUES AU SEIN DE L'ENSEIGNE :**

**12. Pour la plupart de vos achats, les fonctions suivantes sont-elles centralisées au sein de l'enseigne ?**

(cocher une case par ligne)

(Oui = 1, Non = 9)

	Oui	Non
Stockage - entreposage.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FONLOG_1.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Plates-formes d'éclatement .....   
**FONLOG\_2** .....   
 Livraison aux points de vente .....   
**FONLOG\_3** .....

**LES RELATIONS AVEC LES POINTS DE VENTE INDÉPENDANTS PORTANT L'ENSEIGNE**  
 (à renseigner si vous avez des points de vente indépendants portant l'enseigne) :

**13. Les fonctions suivantes pour les points de vente indépendants sont-elles assurées par l'enseigne ?**

(cocher une case par ligne)

**(Oui = 1, Non = 9)**

	Oui	Non
Définition de l'assortiment .....	<input type="checkbox"/> <b>FONCAS_1</b>	<input type="checkbox"/>
Conception de l'agencement des magasins .....	<input type="checkbox"/> <b>FONCAS_2</b>	<input type="checkbox"/>
Suivi des ventes.....	<input type="checkbox"/> <b>FONCAS_3</b>	<input type="checkbox"/>
Formation des équipes .....	<input type="checkbox"/> <b>FONCAS_4</b>	<input type="checkbox"/>
Service après-vente .....	<input type="checkbox"/> <b>FONCAS_5</b>	<input type="checkbox"/>
Assistance à la gestion, transfert de savoir-faire .....	<input type="checkbox"/> <b>FONCAS_6</b>	<input type="checkbox"/>
Publicité de l'enseigne .....	<input type="checkbox"/> <b>FONCAS_7</b>	<input type="checkbox"/>

**14. Quelles sont les obligations auxquelles sont soumis les points de vente indépendants ?**

(cocher une case par ligne)

**(Oui = 1, Non = 9)**

	Oui	Non
Paiement d'un droit d'entrée.....	<input type="checkbox"/> <b>OBLIG_1</b>	<input type="checkbox"/>
Acquittement de redevances fixes.....	<input type="checkbox"/> <b>OBLIG_2</b>	<input type="checkbox"/>
Acquittement de redevances proportionnelles au chiffre d'affaires du point de vente .....	<input type="checkbox"/> <b>OBLIG_3</b>	<input type="checkbox"/>
Participation financière aux campagnes de publicité institutionnelles de l'enseigne .....	<input type="checkbox"/> <b>OBLIG_4</b>	<input type="checkbox"/>
Participation financière aux campagnes de publicité de l'enseigne déclinées au niveau local (à l'intérieur du magasin : supports de vente.....)	<input type="checkbox"/> <b>OBLIG_5</b>	<input type="checkbox"/>
Réalisation d'un seuil (en volume ou en valeur) minimum de transactions avec l'enseigne.....	<input type="checkbox"/> <b>OBLIG_6</b>	<input type="checkbox"/>
Respect d'une gamme minimale imposée.....	<input type="checkbox"/> <b>OBLIG_7</b>	<input type="checkbox"/>
Offre de certains services à la clientèle (conseils, séances de démonstration, ...)	<input type="checkbox"/> <b>OBLIG_8</b>	<input type="checkbox"/>

**15. Les points de vente indépendants bénéficient-ils d'une exclusivité territoriale ? (Oui = 1, Non = 9)**

Oui Non  
 **EXCLUTER**

16. Les points de vente sont-ils soumis à une exclusivité ou quasi-exclusivité d’approvisionnement ? (Oui = 1, Non = 9) Oui  EXCLUAPP  Non

17. L’enseigne bénéficie-t-elle d’un droit de préemption en cas de cession d’un point de vente indépendant ? (Oui = 1, Non = 9) Oui  DPREEMP  Non

18. Des prix conseillés de vente au détail sont-ils communiqués aux points de vente indépendants ? (Oui = 1, Non = 9) Oui  PRIXCOM  Non

19. Les prix de vente au détail effectifs sont, par rapport aux prix conseillés, plutôt : (cocher une case)

Supérieurs	(SUPERIEUR = 1).....	<input type="checkbox"/>
Egaux ou proches	PRIXVENTE (PROCHE OU EGAL = 2),.....	<input type="checkbox"/>
Inférieurs	(INFERIEUR = 3).....	<input type="checkbox"/>
	(SANS REPONSE OU SANS OBJET = 4)	

Pourriez-vous s’il vous plait nous communiquer le nom et la fonction de la personne de référence dans le cadre de l’enquête Echange de Données Informatisées « E.D.I. » au sein des réseaux d’enseignes »

Nom ..... du ..... correspondant

Fonction ..... du ..... correspondant

..... Téléphone du correspondant:.....

**ANNEXE 3. Enquête sur les échanges de données informatisés – INSEE**  
**2000**



**ENQUÊTE SUR LES  
ECHANGES DE DONNEES  
INFORMATISEES.**

Merci d'adresser votre réponse à :

**SIRET**

INSTITUT NATIONAL DE LA  
STATISTIQUE  
ET DES ÉTUDES ÉCONOMIQUES  
MIDI PYRENEES  
36, rue des 36 Ponts  
31054 TOULOUSE CEDEX 4

Nom du correspondant : .....

Téléphone : ..... Télécopie : .....

e-mail

: .....

Réponse à adresser avant le :

**Pour plus de renseignements,**

vous pouvez contacter votre correspondant :

Téléphone :

Télécopie : 05 61 36 63 30

Adresse e-mail :

Enseigne :

L'objet de l'enquête est d'établir un état des lieux à la fin de l'année 1999.

**I. VOTRE SYSTEME D'ECHANGES DE DONNEES**

\* On entend par systèmes **d'échanges de données informatisés** l'utilisation de l'une des 4 solutions suivantes : **RVA, Extranet, Messagerie ou FTP, solution propriétaire.**

**1. Quels systèmes informatiques votre entreprise utilise-t-elle pour effectuer ses échanges ?**

*(cocher une ou plusieurs case(s) par colonne)*

Type de connexion informatique :

Entre la centrale de l'enseigne et  
les points de vente

Entre l'enseigne et les fournisseurs

**(Case cochée = 1, sinon vide)**

	Intégrés *	Indépendants *	De marques propres *	De produits standards *
Réseau à Valeur Ajoutée (RVA) <sup>(*)</sup> .....	RVAT	RVAD	RVAM	RVAP
Technologie internet de type Extranet <sup>(*)</sup> .....	EXTT	EXTD	EXTM	EXTP
Technologie internet de type Messagerie ou FTP <sup>(*)</sup> ...	MEST	MESD	MESM	MESP
« Solution propriétaire » <sup>(*)</sup> .....	SOLT	SOLD	SOLM	SOLP

\* Les définitions des termes sont reportées dans le glossaire joint au dos de la lettre d'accompagnement.

**2. En quelle année, avez-vous mis en place pour la première fois l'un de ces systèmes d'échanges de données informatisés et qui l'a initié ? (Pour variable <> APVT, APVD, APPS, APMP : Case cochée = 1, sinon vide)**

(remplir l'année et cocher une case par ligne)

Avec	Année	Fournis- seurs	Centrale d'achat	Points de vente	Organisation professionnell e	Autre :
Les points de vente intégrés.....	APVT	EDIFVT	EDICAVT	EDIPVVT	EDIOPVT	EDIAUT
Les points de vente indépendants.....	APVD	EDIFVD	EDICAVD	EDIPVVD	EDIOPVD	EDIAUVD
Les fournisseurs de produits standards.....	APPS	EDIFPS	EDICAPS	EDIPVPS	EDIOPPS	EDIAUPS
Les fournisseurs de marques propres.....	APMP	EDIFMP	EDICAMP	EDIPVMP	EDIOPMP	EDIAUMP

Vu l'avis favorable du Conseil National de l'Information Statistique, cette enquête est reconnue d'intérêt général et n'a pas de caractère obligatoire.

Label n°2000X717EC du Conseil National de l'Information Statistique valable pour l'année 2000. Questionnaire confidentiel destiné à l'INSEE.

**3. Pour les points de vente intégrés, quelle est la part du nombre de ces points de vente avec lesquels la centrale de l'enseigne effectue des échanges de données informatisés ?**  
(Chiffres disponibles ou à défaut estimations)

**PCEDIVT (en %)**

**4. Pour les points de vente indépendants, quelle est la part du nombre de ces points de vente avec lesquels la centrale de l'enseigne effectue des échanges de données informatisés ?**  
(Chiffres disponibles ou à défaut estimations)

**PCEDIVD (en %)**

5. Pour les fournisseurs de marques propres, quelle est la part du nombre de ces fournisseurs avec lesquels l'enseigne effectue des échanges de données informatisés ?  
(Chiffres disponibles ou à défaut estimations)

**PCEDIMP en %**

6. Pour les fournisseurs de produits standards, quelle est la part du nombre de ces fournisseurs avec lesquels l'enseigne effectue des échanges de données informatisés ?  
(Chiffres disponibles ou à défaut estimations)

**PCEDIPS en %**

## II. VOTRE UTILISATION DU SYSTEME D'ECHANGES DE DONNEES

7. Pour les points de vente intégrés, quelle est la part de la valeur des produits fournis par la centrale d'achat, gérés par voie informatique ? (Chiffres disponibles ou à défaut estimations)

**PCCOMVT en %**

8. Pour les points de vente indépendants, quelle est la part de la valeur des commandes effectuées à la centrale d'achat par voie informatique ? (Chiffres disponibles ou à défaut estimations)

**PCCOMVD en %**

9. Les types de données suivants font-ils l'objet d'un échange informatisé entre la centrale de l'enseigne et les points de vente ?

(Cocher une case par ligne et type de points de vente)

(Oui = 1, Non = 9 et non réponse = vide)

	Intégrés		Indépendants	
	Oui	Non	Oui	Non
Informations produits (catalogue, fiches de produits).....	<b>TYEDIVT1</b>		<b>TYEDIVD1</b>	
Informations tarifaires.....	<b>TYEDIVT2</b>		<b>TYEDIVD2</b>	
Avis d'expédition (bon de livraison).....	<b>TYEDIVT3</b>		<b>TYEDIVD3</b>	
Accusé de réception livraison.....	<b>TYEDIVT4</b>		<b>TYEDIVD4</b>	
Informations produits défectueux.....	<b>TYEDIVT5</b>		<b>TYEDIVD5</b>	
Facture/avoir.....	<b>TYEDIVT6</b>		<b>TYEDIVD6</b>	
Avis de paiement.....	<b>TYEDIVT7</b>		<b>TYEDIVD7</b>	
Prévision des livraisons (anticipations de besoins).....	<b>TYEDIVT8</b>		<b>TYEDIVD8</b>	

10. Par échanges de données informatisés, la centrale met-elle à disposition des points de vente les informations suivantes ?

(Cocher une case par ligne et type de points de vente)

**(Oui = 1, Non = 9 et non réponse = vide)**

Intégrés		Indépendants	
Oui	Non	Oui	Non

Outils d'aide à la gestion (suivi commercial, financier, de point de vente,...).....

**DEDIVT1      DEDIVD1**

Outils de comparaison entre les points de vente (tableaux de bords comparatifs,...).....

**DEDIVT2      DEDIVD2**

Outils d'aide à la formation (en ligne, C.D.Rom,...).....

**DEDIVT3      DEDIVD3**

**11. Par échanges de données informatisés, la centrale a-t-elle accès aux informations suivantes ?**

*(Cocher une case par ligne et type de points de vente)*

**(Oui = 1, Non = 9 et non réponse = vide)**

Intégrés		Indépendants	
Oui	Non	Oui	Non

Données sur les stocks (état, journal des mouvements, etc.).....

**AEDIVT1      AEDIVD1**

Données sélectives sur les ventes (état ou journal sélectif des ventes).....

**AEDIVT2      AEDIVD2**

Remontées de l'ensemble des données caisses.....

**AEDIVT3      AEDIVD3**

**12. Pour les points de vente indépendants, l'enseigne a-t-elle mis en place un système incitatif favorisant les échanges de données informatisés (remises tarifaires, traitement en priorité des commandes réalisées par voie informatique,...) ?**

**(Oui = 1, Non = 9 et non réponse = vide)**

Oui      **INCIVD**      Non

**13. Utilisez-vous les données caisses à des fins d'étude des consommateurs ou du marché ?      **DONCAISS****

**(Oui, la fonction est internalisée = 1, Oui, la fonction est externalisée = 2, Non = 3, Sans objet = 4 et non réponse = vide)**

Oui, la fonction est internalisée<sup>(a)</sup>        Oui, la fonction est externalisée<sup>(b)</sup>        Non        Sans objet   

<sup>(a)</sup> assurée par une unité interne au réseau

<sup>(b)</sup> entreprises de communication ou panélistes, par exemple

**14. Pour les achats réalisés par la centrale (\*) aux fournisseurs de marques propres, quelle est la part de la valeur des commandes effectuées par voie informatique ?**

*(Chiffres disponibles ou à défaut estimations)*

**PCAHMP en %**

<sup>(\*)</sup> y compris ceux qui sont réalisés directement par les points de vente à partir d'un contrat cadre négocié par la centrale de sélection

**15. Pour les achats réalisés par la centrale (\*) aux fournisseurs de produits standards, quelle est la part de la valeur des commandes effectuées par voie informatique ?**

(Chiffres disponibles ou à défaut estimations)

**PCAHPS en %**

(\*) y compris ceux qui sont réalisés directement par les points de vente à partir d'un contrat cadre négocié par la centrale de sélection.

**16. Les types de données suivants font-ils en général l'objet d'un échange informatisé entre l'enseigne et les fournisseurs ?**

(Cocher une case par ligne et type de fournisseurs)

**(Oui = 1, Non = 9 et non réponse = vide)**

	de marques propres		de produits standards	
	Oui	Non	Oui	Non
Informations partenaires.....				
			<b>TYEDIMP1</b>	<b>TYEDIPS1</b>
Informations produits (catalogue, fiches de produits).....			<b>TYEDIMP2</b>	<b>TYEDIPS2</b>
Informations tarifaires.....			<b>TYEDIMP3</b>	<b>TYEDIPS3</b>
Avis d'expédition (bon de livraison).....			<b>TYEDIMP4</b>	<b>TYEDIPS4</b>
Accusé de réception livraison.....			<b>TYEDIMP5</b>	<b>TYEDIPS5</b>
Informations litiges.....			<b>TYEDIMP6</b>	<b>TYEDIPS6</b>
Facture/avoir.....			<b>TYEDIMP7</b>	<b>TYEDIPS7</b>
.....				
Avis de paiement.....			<b>TYEDIMP8</b>	<b>TYEDIPS8</b>
Prévision des livraisons (anticipations de besoins).....			<b>TYEDIMP9</b>	<b>TYEDIPS9</b>

**17. Par échanges de données informatisés, la centrale met-elle à disposition de la plupart des fournisseurs les informations suivantes ?**

(Cocher une case par ligne et type de fournisseurs)

**(Oui = 1, Non = 9 et non réponse = vide)**

	De marques propres		De produits standards	
	Oui	Non	Oui	Non
Données sur les stocks agrégées au niveau national.....				
			<b>EDIFMP1</b>	<b>EDIFPS1</b>
Données sur les stocks déclinées au niveau de chaque point de vente.....			<b>EDIFMP2</b>	<b>EDIFPS2</b>

Remontées des ventes agrégées au niveau national..... **EDIFMP3** **EDIFPS3**

Remontées des ventes déclinées au niveau de chaque point de vente..... **EDIFMP4** **EDIFPS4**

**18. L'utilisation des échanges de données informatisés fait-elle l'objet d'un contrat cadre pour coopération commerciale avec la plupart des fournisseurs ?**

*(Cochez une case par ligne)*

**Oui** **Non**

Fournisseurs de marques propres.... **(Oui = 1, Non = 9 et non réponse = vide)**.....  **EDICONT1**

Fournisseurs de produits standards.. **(Oui = 1, Non = 9 et non réponse = vide)**.....  **EDICONT2**

**III. LES EFFETS DE VOTRE SYSTEME D'ECHANGES DE DONNEES INFORMATISES**

**19. Dans votre enseigne, l'adoption d'un système d'échanges de données informatisés a-t-elle généré :**

*(Cochez une case par ligne et type de partenaires)*

**(Oui = 1, Non = 9 et non réponse = vide)**

Avec les points de vente		Avec les fournisseurs	
Oui	Non	Oui	Non

**20. D'après votre expérience, les échanges de données informatisés ont-ils une influence sur les événements suivants ?**

*(Cochez une case par ligne)*

**(Oui, nettement = 1, Influence négligeable = 2, Non, au contraire = 3, Sans objet = 4 et non réponse = vide)**

Oui, nettement	Influence négligeable	Non, au contraire	Sans objet
----------------	-----------------------	-------------------	------------

Réduction des coûts de gestion administrative..... **INFLUE01**

Réduction du temps de contrôle des commandes..... **INFLUE02**

Réduction des litiges..... **INFLUE03**

Respect des délais de paiement..... **INFLUE04**

Réduction du délai d'approvisionnement (entre la commande et la livraison) **INFLUE05**

Réduction des stocks et meilleure rotation des produits..... **INFLUE06**



- Augmentation de la fréquence des commandes..... **INFLUE07**
- Accroissement des commandes alloties..... **INFLUE08**
- Accroissement de l'externalisation des fonctions logistiques..... **INFLUE09**
- Meilleure traçabilité des produits..... **INFLUE10**
- Augmentation de la sécurité des données..... **INFLUE11**
- Amélioration de la communication entre les partenaires..... **INFLUE12**

**21. Les échanges de données informatisés ont-ils permis une plus grande réactivité du réseau de distribution à la demande (augmentation des ventes, de la fidélité des consommateurs, etc.) ?**

*(Cocher une case par ligne)*

**(Oui, nettement = 1, Influence négligeable = 2, Non, au contraire = 3, Sans objet = 4 et non réponse = vide)**

Oui, nettement	Influence négligeable	Non	Sans objet
----------------	-----------------------	-----	------------

Points de vente intégrés.....

**REATVT**

Points de vente indépendants.....

**REATVD**

**22. Les échanges de données informatisés ont-ils facilité une gestion partagée de l'approvisionnement ?**

*(Cocher une case par ligne)*

**(Oui, nettement = 1, Influence négligeable = 2, Non, au contraire = 3, Sans objet = 4 et non réponse = vide)**

Oui, nettement	Influence négligeable	Non	Sans objet
----------------	-----------------------	-----	------------

Fournisseurs de marques propres.....

**GESAPPMP**

Fournisseurs de produits standards.....

**GESAPPS**

**IV. VOS AUTRES UTILISATIONS DES TECHNOLOGIES INFORMATIQUES**

**23. Existe-il un système intranet dans votre enseigne de distribution ?**

**(Oui = 1, Non = 9 et non réponse = vide)**

**INTRA**

24. Existe-il un forum de discussion entre les points de vente de l'enseigne ?

(Oui = 1, Non = 9 et non réponse = vide) **FORUM**

25. L'enseigne dispose-t-elle d'un site institutionnel de commerce électronique ?

Si oui, préciser..... **SI1**.....

(Oui = 1, Non = 9 et non réponse = vide) **SITINST**

26. Un ou plusieurs site(s) de commerce électronique ont-ils été créés par des points de vente ?

(Oui = 1, Non = 9 et non réponse = vide) **CREATQUI**

### V. VOS PROJETS EN MATIERE DE SYSTEMES D'ECHANGES DE DONNEES

(Oui = 1, Non = 9 et non réponse = vide)

27. Avez-vous en cours des projets en matière d'échanges de données ? **PROJECH** Oui  Non

Si oui, préciser le type de connexion : **SI2**

(cocher une ou plusieurs case(s) par colonne)

Type de connexion informatique :

(Case cochée = 1, sinon vide)

Réseau à Valeur Ajoutée (RVA).....

Technologie internet de type Extranet.....

Technologie internet de type Messagerie ou FTP.....

« Solution propriétaire ».....

Entre la centrale de l'enseigne et les points de vente		Entre l'enseigne et les fournisseurs	
Intégrés	Indépendants	De marques propres	De produits standards
RVAT2	RVAD2	<b>RVAM2</b>	<b>RVAP2</b>
<b>EXTT2</b>	<b>EXTD2</b>	<b>EXTM2</b>	<b>EXTP2</b>
<b>MEST2</b>	<b>MESD2</b>	<b>MESM2</b>	<b>MESP2</b>
<b>SOLT2</b>	<b>SOLD2</b>	<b>SOLM2</b>	<b>SOLP2</b>

L'INSEE vous remercie de votre collaboration

## **ANNEXE 4. Un modèle de détermination du taux en propre**

### **Une analyse de l'efficacité organisationnelle des réseaux mixtes en présence d'asymétrie d'information**

Depuis quelques années, plusieurs travaux ont permis d'apporter des éclairages intéressants sur les avantages de la mixité dans les réseaux de distribution. Ainsi, Bradach (1997) et Bradach et Eccles (1989) soulignent la complémentarité des deux formes d'arrangements contractuels que sont les succursales et les franchises, pour répondre au défi de maintenir la qualité et l'homogénéité du concept commercial à travers l'ensemble du réseau, tout en favorisant l'innovation et l'adaptation de ce même concept aux conditions locales.

Bai et Tao (2000) voient dans la mixité une solution optimale lorsque les managers sont censés accomplir différentes tâches. Les managers ayant un statut franchisé seront incités à bien accomplir les tâches de promotion des ventes, alors que les managers de succursales seront incités à bien promouvoir l'image du réseau. La mixité permet donc de réaliser au niveau global une répartition optimale des tâches entre les managers.

Enfin, Sorenson et Sorensen (2001) conçoivent la mixité comme un compromis entre l'exploration (franchise) et l'exploitation (succursales) dans le processus d'apprentissage organisationnel.

Dans toutes ces explications, la mixité apparaît comme une solution efficace pour résoudre les problèmes d'opportunisme ou de risque moral, liés aux asymétries d'information, aux spécificités d'actifs et à l'incomplétude des contrats. Cette efficacité trouve une certaine validation empirique dès lors que les réseaux mixtes de franchise sont des organisations prédominantes dans le secteur du commerce et de la distribution et des organisations relativement stables après quelques années d'ancienneté (voir analyses précédentes). Cette prédominance est un indice sérieux, permettant de penser que les réseaux mixtes constituent des organisations relativement efficaces, supérieures dans la majorité des cas aux autres formes organisationnelles possibles.

L'objectif de cet essai de modélisation est d'apporter un éclairage théorique supplémentaire sur les sources d'efficacité des réseaux mixtes. Le modèle proposé est relativement stylisé, mais il permet de dériver plusieurs propositions et implications testables.

### **Un modèle d'organisation d'un réseau de distribution**

#### **Les hypothèses**

Dans ce modèle, nous considérons au départ, une enseigne, qui souhaite ouvrir des unités ou des magasins sur un marché géographique (une région, un pays). Pour les dirigeants de l'enseigne, se pose la question clé du recrutement des managers des unités et le choix du statut

de ces unités. Ces deux décisions sont étroitement liées. Selon le statut de l'unité, les managers recrutés seront soit des salariés (dans les succursales), soit des franchisés.

Nous faisons une hypothèse assez forte sur les candidats managers. Nous supposons qu'ils sont neutres au risque et sont a priori prêts à accepter l'un ou l'autre des statuts. En fait, ce choix dépendra des perspectives de gains dans chacun des statuts. Par hypothèse, les candidats préféreront toujours le statut le plus profitable.

Nous supposons aussi que les candidats sont hétérogènes dans leur capacité à bien gérer une unité. Toutefois cette capacité est imparfaitement observée par les dirigeants de l'enseigne. En effet, même si ces derniers peuvent mettre en place des procédures sophistiquées de recrutement pour filtrer les candidats, ils ne peuvent jamais être certains des compétences et des motivations des candidats.

La capacité d'un candidat à bien gérer une unité est représentée par le paramètre  $\theta$ . Logiquement, les ventes espérées dans une unité sont une fonction croissante de  $\theta$ . Un manager plus compétent (avec un  $\theta$  élevé) devrait obtenir de meilleures ventes qu'un manager moins compétent (avec un faible  $\theta$ ). Par ailleurs, nous supposons que les candidats se présentant aux dirigeants de l'enseigne ont des compétences distribuées entre  $\underline{\theta}$  et  $\bar{\theta}$ , selon une fonction de densité  $f$  (avec  $F$  la fonction de répartition). Si les dirigeants ne parviennent pas à observer les compétences de chaque candidat, en revanche, ils ont une connaissance parfaite de la manière dont les compétences sont réparties parmi les candidats (connaissance de la distribution  $f$  des compétences)

Par simplicité, nous considérons que l'ensemble des unités sont identiques et nous définissons  $V_F(\theta)$  comme le revenu espéré d'une unité gérée par un manager de capacité  $\theta$ . Nous posons que  $V'_F(\theta) > 0$  et  $V''_F(\theta) < 0$ .  $V_F$  est donc une fonction croissante et concave avec la capacité du manager. L'effet marginal des compétences sur les ventes est décroissant<sup>28</sup>.

Les coûts de gestion d'une unité sont identiques pour toutes les unités, quel que soit leur statut. Ce coût est égal à  $C$ . Nous supposons aussi que les ventes dépendent des efforts fournis par les managers. Ces derniers peuvent choisir de fournir un effort  $e$  compris entre 0 et 1. Les ventes effectives dans une unité gérée par un manager de capacité  $\theta$  et exerçant un effort  $e$  sont définis par  $eV_F(\theta)$ . Enfin, les efforts fournis par les managers sont source de désutilité, le coût de l'effort pour le manager étant défini par  $\delta e$ .

Nous pouvons maintenant écrire les gains espérés pour un manager en fonction de son statut. Dans le cas d'un contrat de franchise, le franchisé devra verser une redevance aux dirigeants de l'enseigne. Par simplicité, nous supposons que les contrats de franchise sont uniformes dans l'ensemble du réseau et consistent dans le paiement d'une redevance proportionnelle au chiffre d'affaire. Le taux de redevance est noté  $\beta$ . Ainsi le gain ou le profit espéré d'un franchisé de type  $\theta$  est égal à  $(1 - \beta)eV_F(\theta) - C - \delta e$ , alors que le franchiseur obtient un revenu de  $\beta eV_F(\theta)$ , ce dernier n'ayant pas à supporter les coûts de gestion de l'unité.

Si les dirigeants de l'enseigne optent pour un statut de succursale, ils vont embaucher un manager salarié. Soit  $w$  le salaire du manager ; ce salaire étant supposé fixe (aucun bonus ou intéressement au résultat) quel que soit le niveau d'effort fourni. Si les capacités du manager

---

<sup>28</sup> Notons que  $V_F$  devrait dépendre de nombreux autres éléments, comme la valeur et la réputation de l'enseigne, le secteur d'activité. Un même manager de type  $\theta$  obtiendra des ventes d'autant plus élevées que l'enseigne dispose d'une meilleure image de marque.

sont égales à  $\theta$  et son niveau d'effort s'élève à  $e$ , alors son gain est défini par  $w - \delta e$  et le profit espéré de l'enseigne par  $eV_F(\theta) - C - w$ .

Nous posons une hypothèse supplémentaire sur le coût de l'effort.

$$H 1 : (1 - \beta)V_F(\theta) > \delta$$

Cette hypothèse signifie qu'un franchisé est toujours incité à choisir le niveau maximal d'effort ( $e=1$ ), le coût marginal de ses efforts étant toujours inférieur au gain marginal (pas de risque d'opportunisme sur le niveau d'effort des franchisés). Cette incitation des franchisés à fournir un effort optimal contraste avec celle des managers salariés. Ces derniers ont au contraire intérêt à choisir le niveau d'effort le plus bas possible ( $e=0$ ), étant donné leur mode de rémunération.

### **Risque moral et contrôle des managers**

L'originalité de ce modèle est d'étudier dans un cadre unifié deux types de relations contractuelles : une relation franchiseur-franchisé et une relation employeur-employé, ces deux relations donnant lieu à deux formes distinctes d'opportunisme ou de risque moral :

pour les managers salariés, le risque moral se traduit par des comportements de "tire au flanc", c'est à dire que les managers sont tentés de choisir des niveaux d'effort très bas, qui vont nuire aux ventes. Le problème pour les dirigeants est de savoir si des ventes moyennes ou faibles obtenues dans une unité s'expliquent par un niveau d'effort insuffisant provenant d'un manager très compétent (comportement opportuniste) ou par un niveau d'effort maximal provenant d'un manager faiblement compétent (comportement honnête).

Pour les franchisés, le risque moral se traduit par une sous-déclaration des résultats ou des ventes (par exemple la dissimulation d'activités annexes), dans le but de réduire le montant des redevances à verser aux franchiseurs. Le problème là encore pour les dirigeants est de savoir si des redevances moyennes ou faibles résultent d'un comportement opportuniste de franchisés très compétents ou de comportements honnêtes de franchisés faiblement compétents<sup>29</sup>.

Pour réduire ces formes d'opportunisme, les dirigeants de l'enseigne peuvent mettre en place des contrôles, par exemple en auditant les comptes des unités ou en réalisant des visites sur place, ... Ces contrôles ont pour objectif de détecter des comportements opportunistes et le cas échéant de sanctionner les managers concernés.

Dans les succursales, les contrôles vont porter sur les efforts fournis par les managers. La norme d'effort du point de vue des dirigeants de l'enseigne, est  $e=1$ . Tout manager fournissant un effort inférieur à cette norme s'expose à des sanctions qui peuvent prendre différentes formes, d'une simple sanction financière à un licenciement, ... La menace d'une rupture du

---

<sup>29</sup> Voir par exemple Mathewson and Winter (1985) pour un modèle similaire où les franchisés peuvent sous-déclarer leurs ventes. Cependant, dans leur modèle, la possibilité de tricher pour les franchisés résulte d'une demande aléatoire que les franchiseurs ne peuvent pas parfaitement observer.

contrat de travail est d'autant plus crédible que le manager aura des difficultés à trouver un poste équivalent (même salaire et même conditions de travail). C'est par exemple le cas si l'enseigne offre un salaire d'efficiencia à ses managers (un salaire supérieur au salaire de marché) ou si le manager a financé des investissements spécifiques en capital humain. Dans ces deux cas, la rupture de la relation d'emploi est coûteuse pour le manager salarié.

Dans les unités franchisées, les contrôles porteront plus sur les ventes ou sur les comptes, c'est à dire sur le niveau d'activités réalisé par le franchisé. Si le franchiseur constate une fraude sur les revenus ou les activités déclarées, alors il peut sanctionner le franchisé. Les sanctions peuvent aller d'une simple amende jusqu'à la rupture du contrat de franchise (ou son non renouvellement). Cette dernière sanction peut être très sévère si le franchisé a investi dans des actifs spécifiques.

Comment contrôler efficacement l'ensemble du réseau ? Faut-il contrôler avec la même intensité toutes les unités ou moduler l'intensité des contrôles selon les performances déclarées des unités ? L'intensité de contrôle doit-elle aussi varier selon le statut de l'unité ?

Par rapport à ces questions, il faut garder à l'esprit que le contrôle des unités est coûteux et que les dirigeants ne peuvent pas mettre un contrôleur derrière chaque manager (sans parler des problèmes de collusion possible entre les contrôleurs et les managers, nécessitant de contrôler les contrôleurs). Les dirigeants doivent donc faire des arbitrages dans leurs dépenses de surveillance. Ils peuvent décider d'allouer le même montant à la surveillance de chacune de leurs unités. Mais compte tenu des coûts de contrôle et des contraintes financières et humaines auxquelles font face les dirigeants de l'enseigne, cette stratégie ne leur permettra pas de contrôler avec une forte intensité chacune des unités. Il se peut alors que certains comportements opportunistes ne soient pas détectés. Une autre solution peut consister à tirer au sort quelques unes des unités et à les contrôler de manière très détaillée, afin d'être sûr de détecter les éventuelles fraudes. Dans ce cas, les managers savent que s'ils sont contrôlés, ils n'auront aucune chance de pouvoir dissimuler leurs éventuelles fautes.

En fait, aucune de ces deux stratégies de contrôle n'est optimale, dans un contexte d'information asymétrique sur les comportements des managers. Les dirigeants peuvent faire beaucoup mieux en prenant en compte les informations dont ils disposent. S'ils n'observent pas le niveau d'effort et les capacités des managers, en revanche, ils disposent de deux types d'informations exploitables : les ventes réalisées dans leurs succursales et le montant des redevances obtenues dans leurs unités franchisées. Une politique efficace de contrôle devrait donc faire lier l'intensité de contrôle de chacune des unités, aux informations recueillies sur ces unités. Nous allons montrer qu'une telle politique est toujours préférable à une politique de contrôle aléatoire ou uniforme.

De manière intuitive, ce résultat est facile à comprendre. Les dirigeants ont plus intérêt à contrôler intensivement une unité franchisée déclarant un revenu faible qu'une unité déclarant un revenu élevé. Dans le second cas, l'existence de comportements opportunistes est peu probable ou peu dommageable puisqu'au final le franchiseur obtient des redevances importantes. Par contre dans le premier cas, le franchiseur peut avoir affaire à des comportements opportunistes très dommageables : un contrôle se révèle très utile pour déterminer l'origine des faibles redevances. Le même raisonnement tient pour les unités en succursales. Les dirigeants ont intérêt à surveiller plus fortement les unités rapportant des revenus faibles que des unités rapportant des revenus élevés. En annonçant aux managers qu'ils seront d'autant plus contrôlés qu'ils déclarent ou réalisent de faibles revenus, les dirigeants peuvent dissuader plus efficacement les comportements opportunistes. Cette politique évite ainsi de mener des contrôles inutiles auprès d'unités efficaces et permet ainsi d'économiser sur les coûts de contrôle.

Cette politique tire aussi son efficacité des effets incitatifs ou dissuasifs sur le comportement des managers que peuvent avoir l'annonce *ex ante* de règles de contrôle. Lorsque les managers connaissent les règles de contrôle avant de décider de leur attitude envers le franchiseur, ils peuvent être incités à limiter leur opportunisme ou même à y renoncer.

### Les modalités de contrôle des unités

Comme l'information du franchiseur sur l'activité de ces succursales et de ces franchises est différente, la politique de contrôle sera différente selon le statut de l'unité. Dans le cas des franchisés, le contrôle sera basé sur les revenus déclarés et dans le cas des succursales, sur les revenus effectivement réalisés. Toutefois, ces deux types d'information ont en commun de se ramener à une déclaration du manager à l'attention des dirigeants, sur ses capacités ou compétences.

Quand un franchisé de type  $\theta$  déclare un chiffre d'affaires  $R$  à son franchiseur, il déclare en fait une capacité  $\theta_R = V_F^{-1}(R)$ , où  $V_F^{-1}(\cdot)$  est la fonction de vente inverse. Si le franchisé se comporte de manière honnête (déclaration exacte de ses ventes), alors on aura  $\theta_R = \theta$ , et s'il se comporte de manière opportuniste, alors  $\theta_R < \theta$ .

De manière similaire, quand un manager salarié de type  $\theta$  réalise un chiffre d'affaire  $R$ , il déclare une capacité  $\theta_E$ , avec  $\theta_E = V_F^{-1}(R)$ . Si le manager est honnête ( $e=1$ ), on aura  $\theta_E = \theta$  et s'il est opportuniste ( $e<1$ ), on aura  $\theta_E < \theta$ .

Les revenus de l'enseigne quand la capacité déclarée du franchisé est de  $\theta_R$ , sont donnés par  $\beta V_F(\theta_R)$ . De même, les revenus de l'enseigne quand la capacité déclarée du manager salarié est de  $\theta_E$ , sont donnés par  $V_F(\theta_E) - w - C$ .

Pour étudier la politique optimale de contrôle des managers, nous devons prendre en considération l'organisation statutaire du réseau. En effet, la part de succursales et de franchises dans le réseau a une influence déterminante sur la politique de contrôle mise en œuvre. Cette politique de contrôle s'inscrit dans un processus de choix séquentiels où la première décision porte sur l'organisation statutaire du réseau. Formellement, on est en présence du jeu séquentiel suivant :

Dans une première étape, les dirigeants choisissent la part de succursales et de franchises dans leur réseau et recrutent les managers en fonction de l'organisation statutaire établie. Ils peuvent opter pour un réseau succursaliste, pour un réseau en pure franchise ou pour un réseau mixte. Compte tenu des difficultés d'observer les capacités des managers, on suppose que la distribution des capacités des managers recrutés est en tout point identique à celle des candidats sur le marché. Les managers recrutés ont donc des compétences comprises entre  $\underline{\theta}$  et  $\bar{\theta}$ , selon la fonction de densité  $f$ .

Dans une seconde étape, les dirigeants annoncent leur politique de contrôle à leurs managers ; c'est à dire l'intensité avec laquelle ils seront audités ou surveillés. Cette politique consiste en une probabilité d'être contrôlé qui dépend des capacités déclarées des managers. Soit  $\gamma(\theta_R)$  la probabilité de contrôler un franchisé qui déclare une capacité  $\theta_R$  ou un niveau de ventes  $V_F(\theta_R)$ . De même, soit  $\varpi(\theta_E)$  la probabilité de contrôler un manager salarié qui déclare une capacité  $\theta_E$  ou obtient des ventes de  $V_F(\theta_E)$ . Nous supposons que le contrôle d'une franchise représente un coût  $Q$  et le contrôle d'une succursale un coût  $K$ . Ces montants permettent de

détecter avec certitude des comportements opportunistes ; c'est à dire de découvrir les vraies capacités des managers. Un contrôle n'est donc pas sujet à erreur. On peut tout à fait réinterpréter les règles de contrôle en termes d'intensité de contrôle plutôt que de probabilité. Dans ce cas, les dirigeants annoncent que les moyens consacrés aux contrôles ou son intensité dépendront des capacités déclarées : soit une intensité de contrôle  $\gamma(\theta_R)Q$  dans les unités franchisées et  $\varpi(\theta_E)K$  dans les succursales. De tels moyens permettent de détecter des comportements de fraude chez le franchisé avec une probabilité  $\gamma(\theta_R)$  et des comportements de "tire au flanc" chez le manager salarié avec une probabilité  $\varpi(\theta_E)$ . Les dirigeants annoncent aussi les sanctions encourues en cas de détection de comportements opportunistes. Soit  $a$  la sanction appliquée à un franchisé opportuniste et  $b$  la sanction à l'encontre d'un manager salarié opportuniste. Nous supposons que (H2)  $a \geq \beta[V_F(\bar{\theta}) - V_F(\underline{\theta})]$  et (H3)  $b \geq \frac{\delta(V_F(\bar{\theta}) - V_F(\underline{\theta}))}{V_F(\bar{\theta})}$ . H2 et H3 signifient simplement que les sanctions sont suffisamment

élevées pour dissuader un manager de frauder si ce dernier est certain d'être détecté (c'est à dire si il sait quelle que soit sa déclaration  $\gamma(\theta_R) = 1$  ou  $\varpi(\theta_E) = 1$ )<sup>30</sup>.

Dans une troisième étape, chaque manager décide d'être honnête ou opportuniste ; c'est à dire de révéler ses vraies capacités ou de mentir sur ses capacités, en tenant compte de la politique de contrôle annoncée par les dirigeants.

Dans la dernière étape du jeu, les dirigeants appliquent les règles de contrôle annoncées ex ante, sur la base des capacités déclarées par les managers ( $\theta_E$  et  $\theta_R$ ) ; c'est à dire sur la base des ventes déclarées par les franchisés et des ventes réalisées par les managers salariés.

Dans un premier temps, nous allons démontrer qu'une politique de contrôle systématique des unités du réseau n'est pas optimale et que les dirigeants peuvent économiser sur les coûts de contrôle en relâchant la surveillance sur les unités les plus performantes. Ce résultat sera tout d'abord démontré dans le cas d'un réseau succursaliste, puis d'un réseau purement franchisé et enfin dans le cas d'un réseau mixte.

### Une politique de contrôle totale du réseau n'est jamais optimale

Dans un réseau succursalistes, si les dirigeants veulent dissuader un manager de type  $\theta$  d'adopter un comportement opportuniste (choix d'un  $e < 1$  ou d'un  $\theta_E < \theta$ ), ils devront le contrôler avec une probabilité ou une intensité  $\varpi(\theta_E)$ , telle que le gain d'être honnête est supérieur au gain d'être opportuniste :

$$w - \delta \geq w - \delta \frac{V_F(\theta_E)}{V_F(\theta)} - \varpi(\theta_E)b \quad (1)$$

Le terme de droite dans (1) correspond au gain du manager en cas d'effort maximal ( $e=1$ ), alors que le terme de gauche représente le gain en cas de comportement opportuniste ( $e < 1$ ). Avec un effort  $e$ , l'enseigne observera un niveau de vente  $V_F(\theta_E) = eV_F(\theta)$  et contrôlera le

---

<sup>30</sup> On voit donc que l'enseigne a la possibilité d'éliminer les comportements opportunistes de son réseau en contrôlant systématiquement toutes ses unités.



manager avec une intensité  $\varpi(\theta_E)$ . Le manager prend alors le risque d'être détecté et sanctionné, l'amende attendue étant égale à  $\varpi(\theta_E)b$ .

Après arrangement, cette condition peut se réécrire :

$$\varpi(\theta_E) \geq \frac{\delta(V_F(\bar{\theta}) - V_F(\theta_E))}{bV_F(\bar{\theta})} \quad (2)$$

Si l'enseigne veut inciter un manager de type  $\theta$  à fournir un effort optimal, elle doit le contrôler avec une intensité au moins égale à  $\delta(V_F(\bar{\theta}) - V_F(\theta_E))/bV_F(\bar{\theta})$ . Si l'enseigne veut maintenant dissuader tous ses managers d'adopter un comportement opportuniste, elle doit commencer par discipliner les managers les plus performants. Il lui faut donc annoncer une politique de contrôle  $\varpi(\theta_E)$  définie par :

$$\varpi(\theta_E) \geq \frac{\delta(V_F(\bar{\theta}) - V_F(\theta_E))}{bV_F(\bar{\theta})} \quad (3)$$

En effet, les managers les plus incités à être opportunistes sont ceux ayant les compétences les plus élevées sur le marché, soit les managers de type  $\bar{\theta}$ . Si ces derniers sont dissuadés d'être opportunistes, alors tous les autres managers (de type  $\theta < \bar{\theta}$ ) le seront aussi. On peut le vérifier facilement en constatant qu'avec une politique de contrôle définie en (3), le gain d'être opportuniste pour un type  $\theta$  est égal à :

$$w - \delta \frac{V_F(\theta_E)}{V_F(\theta)} - \left( \frac{\delta(V_F(\bar{\theta}) - V_F(\theta_E))}{bV_F(\bar{\theta})} \right) b$$

Soit

$$w - \delta - \delta \left( \frac{V_F(\theta_E)}{V_F(\theta)} - \frac{V_F(\theta_E)}{V_F(\bar{\theta})} \right)$$

Ce gain est bien inférieur à ce que peut obtenir le manager en étant honnête (soit  $w - \delta$  puisque  $V_F(\theta) < V_F(\bar{\theta})$ ).

La politique de contrôle total sera un peu différente dans un réseau de pure franchise. Si le franchiseur veut dissuader un franchisé ayant une capacité  $\theta$  de frauder, alors il doit annoncer une probabilité ou une intensité de contrôle  $\gamma(\theta_R)$  telle que le franchisé obtienne un gain plus élevé en étant honnête (en révélant sa vraie capacité):

$$(1 - \beta)V_F(\theta) - C - \delta \geq V_F(\theta) - \beta V_F(\theta_R) - C - \delta - \gamma(\theta_R)a \quad (4)$$

Le terme de droite dans (4) correspond au gain espéré en cas de comportement honnête ( $\theta_R = \theta$ ). Dans ce cas, il ne s'expose à aucun risque de sanctions. Le terme de gauche dans (4) correspond par contre au gain attendu en cas de fraude ( $\theta_R < \theta$ ). Le franchisé peut verser une redevance plus faible ( $\beta V_F(\theta_R) < \beta V_F(\theta)$ ), mais encourt le risque d'être détecté et sanctionné  $\gamma(\theta_R)a$ .

Après arrangement, cette condition peut se réécrire :

$$\chi(\theta_R) \geq \frac{\beta(V_F(\bar{\theta}) - V_F(\theta_R))}{a} \quad (5)$$

Si le franchiseur veut dissuader un franchisé de type  $\theta$  de tricher, il doit mettre en place un contrôle d'intensité au moins égale à  $\frac{\beta(V_F(\bar{\theta}) - V_F(\theta_R))}{a}$ . Si ce même franchiseur veut dissuader tous les franchisés de frauder, alors il doit annoncer la politique de contrôle suivante:

$$\chi(\theta_R) = \frac{\beta(V_F(\bar{\theta}) - V_F(\theta_R))}{a} \quad (6)$$

En effet, les franchisés les plus difficiles à discipliner sont ceux disposant des compétences les plus élevées sur le marché, soit  $\bar{\theta}$ . Si ces derniers sont dissuadés de frauder, alors tous les autres franchisés (de type  $\theta < \bar{\theta}$ ) le seront aussi. On peut le vérifier facilement en constatant que le gain de frauder pour un type  $\theta$  est égal dans ce cas à :

$$V_F(\theta) - \beta V_F(\theta_R) - C - \delta - \left( \frac{\beta(V_F(\bar{\theta}) - V_F(\theta_R))}{a} \right) a$$

Soit

$$V_F(\theta) - \beta V_F(\bar{\theta}) - C - \delta$$

Ce gain est bien inférieur à ce que peut obtenir le franchisé en étant honnête (soit  $V_F(\theta) - \beta V_F(\theta) - C - \delta$  puisque  $V_F$  est une fonction croissante de  $\theta$ ).

### Politique de contrôle partiel

Nous allons maintenant montrer qu'une politique de contrôle partiel est toujours préférable pour une enseigne à une politique de contrôle total. Considérons tout d'abord un réseau verticalement intégré.

#### *Les réseaux de succursales*

Dans un réseau succursaliste, une politique de contrôle partiel prendra la forme suivante :

$$si \left\{ \begin{array}{l} \theta_E > \hat{\theta}, \text{ alors } \varpi(\theta_E) = 0 \\ \theta_E \leq \hat{\theta}, \text{ alors } \varpi(\theta_E) = \delta \frac{(V_F(\hat{\theta}) - V_F(\theta_E))}{bV_F(\hat{\theta})} \end{array} \right. \quad (7)$$

Une politique de contrôle partiel consiste à fixer un seuil  $\hat{\theta}$ , tel que seuls les managers déclarant des capacités inférieures à ce seuil feront l'objet d'une surveillance. En d'autres termes, les dirigeants relâchent leur surveillance sur les unités réalisant des ventes supérieures à  $V_F(\hat{\theta})$ , pour se concentrer sur les unités les moins performantes (celles réalisant des ventes

inférieures à  $V_F(\hat{\theta})$ <sup>31</sup>. On peut remarquer que l'intensité de contrôle est une fonction continue et décroissante des ventes réalisées par le manager. Plus l'unité est performante et moins elle sera contrôlée. Notons enfin qu'une politique de contrôle total consisterait à fixer un seuil  $\hat{\theta}=\bar{\theta}$ .

Etant donné les règles de contrôle (7), un manager de type  $\theta \leq \hat{\theta}$  est dissuadé de tricher et déclarera toujours  $\theta_E = \theta$  (un effort  $e=1$ ). En revanche, le manager de type  $\theta > \hat{\theta}$  sait qu'il ne sera jamais contrôlé tant qu'il réalise des ventes supérieures ou égales à  $V_F(\hat{\theta})$ . Ainsi, ce dernier aura toujours intérêt à choisir un niveau d'effort  $e = \frac{V_F(\hat{\theta})}{V_F(\theta)}$  lui permettant d'obtenir

une satisfaction maximale<sup>32</sup>. En fait, une politique de contrôle partiel conduit à laisser aux managers les plus performants une rente. Cette rente de nature informationnelle leur permet de choisir un niveau d'effort inférieur à la norme fixée pour l'ensemble du réseau.

Le choix du degré de contrôle des succursales  $\hat{\theta}$  va s'effectuer sur des critères de maximisation des profits de l'enseigne. Le niveau optimal de contrôle  $\hat{\theta}$  est en effet solution du programme d'optimisation suivant :

$$\text{Max}_{\{\hat{\theta}\}} G = \int_{\underline{\theta}}^{\hat{\theta}} (V_F(\theta) - w - C - \varpi(\theta)K) f(\theta) d\theta + \int_{\hat{\theta}}^{\bar{\theta}} (V_F(\hat{\theta}) - w - C) f(\theta) d\theta \quad (8)$$

*Proposition 1. Une politique de contrôle total des managers n'est jamais optimal dans un réseau succursaliste, lorsque les dirigeants observent imparfaitement les capacités et les comportements de leurs managers. Une politique de contrôle partiel est préférable.*

*Preuve de la Proposition 1:*

La dérivée première par rapport au seuil de contrôle  $\hat{\theta}$  est égale à :

$$\frac{\partial G}{\partial \hat{\theta}} = [V_F(\hat{\theta}) - w - C - \varpi(\hat{\theta})K - V_F(\hat{\theta}) + w + C] f(\hat{\theta}) + V'_F(\hat{\theta}) \int_{\hat{\theta}}^{\bar{\theta}} f(\theta) d\theta + \frac{\partial \varpi}{\partial \hat{\theta}} K \int_{\underline{\theta}}^{\hat{\theta}} f(\theta) d\theta$$

Après arrangement:

$$\frac{\partial G}{\partial \hat{\theta}} = - \int_{\underline{\theta}}^{\hat{\theta}} \frac{\delta V'_F(\hat{\theta}) V_F(\theta) K}{b(V_F(\hat{\theta}))^2} f(\theta) d\theta + V'_F(\hat{\theta}) \int_{\hat{\theta}}^{\bar{\theta}} f(\theta) d\theta$$

<sup>31</sup> Rappelons que les performances d'une unité ne dépendent nullement de l'environnement, puisque toutes les unités sont supposés homogènes dans ce modèle. Seuls comptent les efforts fournis par les managers et leur compétences.

<sup>32</sup> On peut facilement vérifier qu'il n'a rien à gagner à choisir un niveau d'effort plus bas, pour lequel il s'exposerait à un risque de sanction. En effet, on a bien

$$w - \delta \frac{V_F(\hat{\theta})}{V_F(\theta)} > w - \delta \frac{V_F(\theta_E)}{V_F(\hat{\theta})} - \left( \frac{\delta(V_F(\hat{\theta}) - V_F(\theta_E))}{bV_F(\hat{\theta})} \right) b = w - \delta$$

Une surveillance complète consisterait pour le réseau à fixer un seuil  $\hat{\theta} = \bar{\theta}$  (toutes les succursales sont contrôlées quel que soit le niveau des ventes réalisées). Mais une telle politique n'est pas optimale car le profit marginal de l'enseigne décroît par rapport à  $\hat{\theta}$  en  $\hat{\theta} = \bar{\theta}$  :

$$\left. \frac{\partial G}{\partial \hat{\theta}} \right|_{\hat{\theta}=\bar{\theta}} = - \int_{\underline{\theta}}^{\bar{\theta}} \frac{\delta V'_F(\bar{\theta}) V_F(\theta) K}{b(V_F(\bar{\theta}))^2} f(\theta) d\theta < 0$$

L'enseigne peut donc obtenir des profits plus élevés en relâchant son contrôle sur les unités les plus performantes. Par ailleurs, on peut montrer que l'absence de contrôle ( $\hat{\theta} = \underline{\theta}$ ) n'est pas non plus optimal

$$\left. \frac{\partial G}{\partial \hat{\theta}} \right|_{\hat{\theta}=\underline{\theta}} = V'_F(\underline{\theta}) > 0$$

Un contrôle partiel des managers salariés est optimal car il permet à l'enseigne de réaliser des économies sur les coûts de surveillance. Ces économies font plus que compenser la baisse de performance des succursales gérées par les managers les plus compétents. Notons que la rente informationnelle laissée à ces derniers est une fonction décroissante des coûts de contrôle (K) et de la sévérité des sanctions que peut infliger l'enseigne aux managers. Ainsi, la part de succursales contrôlées, qui dépend positivement du seuil de contrôle  $\hat{\theta}$  fixé par l'enseigne, devrait donc s'approcher des 100 % lorsque les coûts de contrôle tendent vers zéro et que les sanctions encourues sont très élevées. Toutefois, même dans ces conditions, l'enseigne aura toujours intérêt à ne pas contrôler les succursales les plus performantes (contrôle inutile).

### Les réseaux purs de franchise

Dans un réseau entièrement franchisé, une politique de contrôle partiel prendra la forme suivante :

$$\left| \begin{array}{ll} \theta_R > \hat{\theta}, & \text{alors} \quad \gamma(\theta_R) = 0 \\ \text{si} & \\ \theta_R \leq \hat{\theta}, & \text{alors} \quad \gamma(\theta_R) = \beta \frac{\left( V_F(\hat{\theta}) - V_F(\theta_R) \right)}{a} \end{array} \right. \quad (9)$$

Cette politique de contrôle partiel consiste à fixer un seuil  $\hat{\theta}$ , tel que seuls les franchisés déclarant des capacités inférieures à ce seuil feront l'objet d'une surveillance. En d'autres termes, les dirigeants relâchent leur surveillance sur les franchisés déclarant des ventes supérieures à  $V_F(\hat{\theta})$ , pour se concentrer sur les franchisés les moins performants (ceux réalisant des ventes inférieures à  $V_F(\hat{\theta})$ ). Ainsi, tous les franchisés de type  $\theta > \hat{\theta}$  choisiront de

déclarer des capacités  $\hat{\theta}$  et de payer des redevances  $\beta V_F(\hat{\theta})$ , pour éviter d'être contrôlés<sup>33</sup>.

En revanche, les managers de type  $\theta \leq \hat{\theta}$  choisiront de révéler leur vraie capacité et de verser le montant exact de redevance, sachant qu'ils feront l'objet d'une surveillance intense. Notons qu'une dissuasion complète consisterait à fixer un seuil de contrôle  $\hat{\theta} = \bar{\theta}$ .

L'objectif du franchiseur est là encore de choisir le seuil de contrôle optimal permettant de maximiser ses profits :

$$\text{Max}_{\{\hat{\theta}\}} G = \int_{\underline{\theta}}^{\hat{\theta}} (\beta V_F(\theta) - \gamma(\theta)Q) f(\theta) d\theta + \int_{\hat{\theta}}^{\bar{\theta}} \beta V_F(\hat{\theta}) f(\theta) d\theta \quad (10)$$

*Proposition 2. Une politique de contrôle total des unités n'est jamais optimal dans un réseau en pure franchise, lorsque les dirigeants observent imparfaitement les capacités et les comportements de leurs franchisés. Une politique de contrôle partiel est préférable.*

*Preuve de la Proposition 2.:*

La dérivée première par rapport au seuil de contrôle  $\hat{\theta}$  est égale à :

$$\frac{\partial G}{\partial \hat{\theta}} = -\gamma(\hat{\theta})Qf(\hat{\theta}) - \beta \frac{V'_F(\hat{\theta})}{a} Q \int_{\underline{\theta}}^{\hat{\theta}} f(\theta) d\theta + \beta V'_F(\hat{\theta}) \int_{\hat{\theta}}^{\bar{\theta}} f(\theta) d\theta$$

Un contrôle total sur les franchisés consisterait à fixer un seuil  $\hat{\theta} = \bar{\theta}$  (tous les franchisés seraient audités quelles que soient les ventes déclarées). Mais là encore nous pouvons voir qu'une telle politique n'est pas optimale, car le profit de l'enseigne augmente lorsque le contrôle est relâché sur les unités les plus performantes :

$$\left. \frac{\partial G}{\partial \hat{\theta}} \right|_{\hat{\theta} = \bar{\theta}} = -\beta \frac{V'_F(\bar{\theta})}{a} Q < 0$$

On peut aussi voir que l'absence de contrôle  $\hat{\theta} = \underline{\theta}$  est aussi une solution sous-optimale

$$\left. \frac{\partial G}{\partial \hat{\theta}} \right|_{\hat{\theta} = \underline{\theta}} = \gamma(\underline{\theta})Qf(\underline{\theta}) + \beta V'_F(\underline{\theta}) > 0$$

---

<sup>33</sup> On peut montrer que les franchisés de type  $\theta > \hat{\theta}$  n'ont rien à gagner à déclarer des capacités inférieures à  $\hat{\theta}$ . En effet, on vérifie que

$$V_F(\theta) - \beta V_F(\theta_R) - C - \delta - \left( \frac{\beta (V_F(\hat{\theta}) - V_F(\theta_R))}{a} \right) a = V_F(\theta) - \beta V_F(\hat{\theta}) - C - \delta$$

La logique est la même que dans un réseau succursaliste. Le franchiseur en relâchant sa surveillance sur les franchisés les plus performants peut réaliser des économies sur les coûts de contrôle. Cette politique de contrôle partiel laisse aux franchisés les plus compétents (ayant des capacités  $\theta > \hat{\theta}$ ) une rente de nature informationnelle. Cette rente correspond aux redevances non versées par le franchisé et est égale à  $\beta(V_F(\theta) - V_F(\hat{\theta}))$ . On note que le franchisé bénéficie d'une rente d'autant plus importante qu'il a des capacités élevées. Le franchiseur en acceptant de laisser une rente aux franchisés les plus performants, peut les dissuader de s'engager dans des fraudes plus dommageables pour l'enseigne, sans recourir à des contrôles coûteux. On peut noter que le franchiseur ne va auditer au final que des franchisés honnêtes, mais il est important de le faire à la fois pour les dissuader de sous-déclarer leurs ventes et pour empêcher les franchisés les plus performants de se faire passer pour des franchisés peu performants.

Au finale, nous avons démontré que dans un réseau pur, un contrôle de toutes les unités n'était jamais optimal. Maintenant, il nous reste à étudier le cas des réseaux mixtes. Deux questions sont à considérer. D'une part, le contrôle de toutes les unités dans un réseau mixte se révèle-t-il sous-optimal ? D'autre part, un réseau mixte est-il globalement plus performant qu'un réseau pur ?

### Mixité et contrôle des unités

Il nous faut tout d'abord spécifier comment les managers sont recrutés dans un réseau mixte. Retrouve-t-on les mêmes types de managers dans les succursales et les franchises ? Les capacités des managers sont-elles différentes selon le statut des unités ?

Dans ce modèle, nous faisons l'hypothèse qu'un candidat manager a la possibilité de choisir son statut dans l'enseigne. Ce choix résulte d'une comparaison des gains entre le statut de salarié et celui de franchisé. On peut alors montrer que dans un réseau mixte, les managers les plus performants ont tout intérêt à postuler à un statut de franchisé, alors que les moins performants devraient privilégier le statut de salarié, puisque les profits d'un franchisé sont une fonction croissante de ses capacités de management, alors que le salaire d'un manager de succursales est toujours le même, quelles que soient ses capacités<sup>34</sup>. Nous définissons le manager de type  $\tilde{\theta}$  comme le candidat indifférent entre le statut de salarié et de manager. Si un tel manager existe, alors les managers de type  $\theta > \tilde{\theta}$  préféreront être franchisés et ceux de type  $\theta \leq \tilde{\theta}$  être salariés. Cette capacité de management seuil  $\tilde{\theta}$  est définie par :

$$w - \delta \frac{V_F(\hat{\theta})}{V_F(\tilde{\theta})} = (1 - \beta)V_F(\tilde{\theta}) - C - \delta \quad (11)$$

La partie de gauche dans (11) correspond aux gains d'un salarié de type  $\tilde{\theta}$ , qui fournit un effort  $e = \frac{V_F(\hat{\theta})}{V_F(\tilde{\theta})}$ . En effet, comme il fait partie des managers salariés les plus performants, il

---

<sup>34</sup> Ce résultat repose fortement sur l'hypothèse que les agents sont neutres au risque et que le salaire ne comporte pas de bonus ou d'intéressement aux résultats. De plus, l'existence d'imperfection sur le marché du crédit pourrait décourager certains candidats compétents à opter pour la franchise.

ne fera pas l'objet de contrôle (contrôle inutile) et bénéficiera donc d'une rente informationnelle (effort en dessous de la norme). La partie de droite dans (11) correspond au profit d'un franchisé de type  $\tilde{\theta}$  qui déclare son vrai niveau de vente, étant donné les contrôles intenses dont il fera l'objet (puisque'il sera le franchisé le moins performant du réseau).

La capacité de management seuil  $\tilde{\theta}$  va jouer un rôle déterminant dans l'organisation statutaire du réseau. En effet, selon que  $\tilde{\theta}$  est élevé ou faible, le réseau aura une proportion de succursales plus ou moins importante. Ainsi une hausse de  $\tilde{\theta}$  devrait se traduire par un taux de succursalisme plus élevé. Pour les dirigeants de l'enseigne, choisir le degré de mixité de leur réseau revient donc à choisir le seuil  $\tilde{\theta}$  délimitant les managers salariés et les franchisés (à choisir les capacités minimum requises pour gérer une franchise). Un réseau succursalistes consiste à fixer le seuil  $\tilde{\theta} = \bar{\theta}$  alors qu'un réseau de pure franchise consiste à fixer  $\tilde{\theta} = \underline{\theta}$ .

On peut aussi remarquer à travers la condition (14) que le taux de succursales  $\tilde{\theta}$  est étroitement lié au taux de redevance  $\beta$  et à l'intensité de contrôle des managers de succursales  $\hat{\theta}$ . Ainsi, toute variation de deux de ces paramètres contraint nécessairement l'évolution du troisième. En d'autres termes, les dirigeants de l'enseigne n'ont que deux degrés de liberté sur ces trois variables stratégiques. Les relations entre ces trois variables décisionnelles conduisent à trois implications intéressantes qui permettent d'éclairer les liens entre l'organisation statutaire, les modalités financières des contrats de franchise et le contrôle hiérarchique des succursales.

*Implication 1. A contrôle inchangé sur les salariés managers ( $\hat{\theta}$  fixé), alors le taux de redevance ( $\beta$ ) et le taux de succursales ( $\tilde{\theta}$ ) devraient varier dans le même sens (complémentarité stratégique).*

*Implication 2. A taux de succursale inchangé ( $\tilde{\theta}$  fixé), alors l'intensité de contrôle des succursales ( $\hat{\theta}$ ) et le taux de redevance ( $\beta$ ) devraient varier dans le même sens (complémentarité stratégique).*

*Implication 3. A taux de redevance inchangé ( $\beta$  fixé), alors l'intensité de contrôle des succursales ( $\hat{\theta}$ ) et le taux de succursales ( $\tilde{\theta}$ ) devraient varier en sens inverse (substituts stratégiques).*

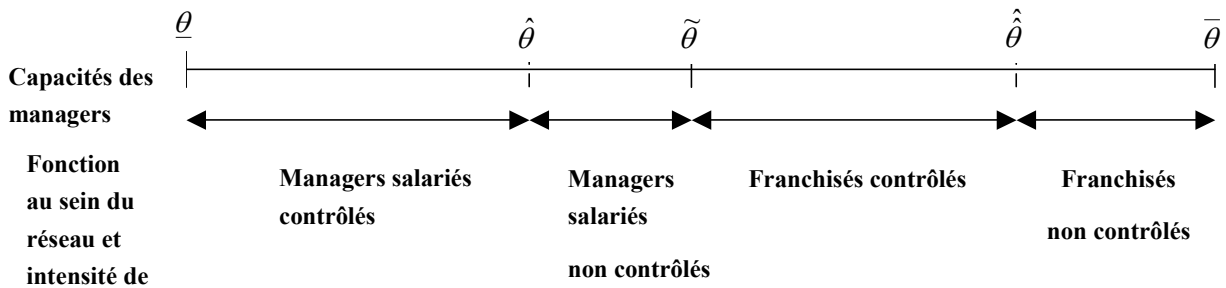
Nous allons maintenant nous attacher à montrer qu'un réseau mixte constitue une organisation efficiente. Il nous faut préalablement spécifier la politique de contrôle des unités dans un réseau mixte ainsi que le profit espéré de l'enseigne. Nous supposons pour cela que la distribution des compétences des managers dans le réseau mixte (dans la partie succursales et dans la partie franchisés) est en tout point identique à celle des candidats de cette enseigne.

### **Mixité et efficience**

Si le manager indifférent entre le statut de salarié et de le statut de franchisé est de type  $\tilde{\theta}$ , alors la politique de contrôle dans le réseau mixte ( $\varpi(\theta), \gamma(\theta)$ ) prendra la forme suivante :

$$\begin{aligned}
& \theta \in [\underline{\theta}, \hat{\theta}] \quad \text{alors} \quad \varpi(\theta) = \delta \frac{(V_F(\hat{\theta}) - V_F(\theta))}{bV_F(\hat{\theta})} \\
\text{si} & \theta \in [\hat{\theta}, \tilde{\theta}] \quad \text{alors} \quad \varpi(\theta) = 0 \\
& \theta \in [\tilde{\theta}, \hat{\theta}] \quad \text{alors} \quad \gamma(\theta) = \delta \frac{(V_F(\hat{\theta}) - V_F(\theta))}{a} \\
& \theta \in [\hat{\theta}, \bar{\theta}] \quad \text{alors} \quad \gamma(\theta) = 0
\end{aligned} \tag{12}$$

Cette politique de contrôle devrait conduire à une répartition des managers selon le schéma suivant :



Selon leur compétence et leur statut, les managers seront donc contrôlé de manière très différente. L'enseigne, en appliquant les règles de contrôle (12), devrait obtenir les profits suivants :

$$\begin{aligned}
G = & \int_{\underline{\theta}}^{\hat{\theta}} (V_F(\theta) - w - C - \varpi(\theta)K) f(\theta) d\theta + \int_{\hat{\theta}}^{\tilde{\theta}} (V_F(\hat{\theta}) - w - C) f(\theta) d\theta \\
& + \int_{\tilde{\theta}}^{\hat{\theta}} (\beta V_F(\theta) - \gamma(\theta)Q) f(\theta) d\theta + \int_{\hat{\theta}}^{\bar{\theta}} \beta V_F(\hat{\theta}) f(\theta) d\theta
\end{aligned} \tag{13}$$

avec  $w - \delta \frac{V_F(\hat{\theta})}{V_F(\tilde{\theta})} = (1 - \beta)V_F(\tilde{\theta}) - C - \delta$

Le taux de succursales optimal  $\tilde{\theta}$  est obtenu en maximisant les profits de l'enseigne :

$$\frac{\partial G}{\partial \tilde{\theta}} = (V_F(\hat{\theta}) - w - C) f(\tilde{\theta}) - \beta V_F(\tilde{\theta}) f(\tilde{\theta}) + \gamma(\tilde{\theta}) Q f(\tilde{\theta}) = 0 \tag{14}$$

Nous pouvons alors dériver plusieurs propositions relatives à l'efficacité de la mixité statutaire.

*Proposition 3. Il est toujours optimal pour un réseau succursaliste de franchiser quelques unes de ses unités, lorsque les dirigeants observent imparfaitement les capacités et les comportements de leurs managers.*



*Preuve de la proposition 3 :*

Comme  $\gamma(\bar{\theta})=0$ , alors d'après (14)

$$\frac{\partial G}{\partial \tilde{\theta}} \Big|_{\tilde{\theta} = \bar{\theta}} = (V_F(\hat{\theta}) - C - w)f(\bar{\theta}) - \beta V_F(\bar{\theta})f(\bar{\theta}) \quad (15)$$

Comme  $w - \delta \frac{V_F(\hat{\theta})}{V_F(\bar{\theta})} = (1 - \beta)V_F(\bar{\theta}) - C - \delta$ , on peut réécrire (15) sous la forme suivante :

$$\frac{\partial G}{\partial \tilde{\theta}} \Big|_{\tilde{\theta} = \bar{\theta}} = - (V_F(\bar{\theta}) - V_F(\hat{\theta})) \left( 1 - \frac{\delta}{V_F(\bar{\theta})} \right) \quad (16)$$

Selon l'hypothèse 1, on a  $\delta < V_F(\bar{\theta})$  et on peut donc conclure que :

$$\frac{\partial G}{\partial \tilde{\theta}} \Big|_{\tilde{\theta} = \bar{\theta}} < 0$$

Les dirigeants peuvent augmenter la profitabilité de l'enseigne, en franchisant les unités les plus performantes.

L'intérêt d'introduire quelques unités franchisées dans le réseau est de limiter les comportements opportunistes des managers salariés les plus performants. Ces derniers ne peuvent plus bénéficier de rentes aussi importantes lorsque les dirigeants choisissent de franchiser certaines unités.

*Proposition 4. Il est toujours optimal pour un réseau entièrement franchisé d'ouvrir des succursales, lorsque les dirigeants observent imparfaitement les capacités et les comportements de leurs managers.*

*Preuve de la proposition 4*

D'après (14), on a :

$$\frac{\partial G}{\partial \tilde{\theta}} \Big|_{\tilde{\theta} = \underline{\theta}} = (V_F(\underline{\theta}) - C - w)f(\underline{\theta}) - \beta V_F(\underline{\theta})f(\underline{\theta}) + \gamma(\underline{\theta})Qf(\underline{\theta}) \quad (17)$$

Comme  $w - \delta \frac{V_F(\underline{\theta})}{V_F(\underline{\theta})} = (1 - \beta)V_F(\underline{\theta}) - C - \delta$ , on peut réécrire (17) :

$$\frac{\partial G}{\partial \tilde{\theta}} \Big|_{\tilde{\theta} = \underline{\theta}} = \gamma(\underline{\theta})Qf(\underline{\theta}) > 0 \quad (18)$$

Les dirigeants peuvent augmenter la profitabilité de l'enseigne, en intégrant les unités franchisées les moins performantes.

L'intérêt de confier la gestion des unités franchisées les moins performantes à des managers salariés est de limiter l'opportunisme des franchisés et donc de réduire les coûts de contrôle de ces unités.

Les propositions 3 et 4 permettent de conclure que la pluralité statutaire est une organisation efficiente pour un réseau de distribution.

*Proposition centrale. Un réseau mixte est préférable à un réseau purement franchisé ou purement succursaliste, dès lors que les dirigeants observent imparfaitement les capacités et les comportements de leurs managers salariés et franchisés.*

Il existe donc un niveau de mixité idéal ( $\tilde{\theta}$ ), qui permet de maximiser les profits de l'enseigne. Ce niveau est compris dans l'intervalle  $[\underline{\theta}, \bar{\theta}]$ . Il devrait dépendre étroitement de deux paramètres essentiels : le taux de redevance des contrats de franchise et de l'intensité de contrôle des franchisés et des succursales<sup>35</sup>.

Le taux de succursales, mesuré par  $\tilde{\theta}$ , devrait ainsi augmenter avec le taux de redevance. En effet, les candidats managers auront d'autant plus d'incitations de choisir le statut de franchisés que les redevances réclamées par l'enseigne sont faibles. Un taux de redevance plus élevé, toute chose égale par ailleurs (notamment à politique de contrôle inchangée) devrait donc se traduire par une hausse du taux de succursales dans l'enseigne.

De même, le taux de succursales devrait augmenter avec les coûts de contrôle des franchisés et diminuer avec le montant des sanctions que l'enseigne peut infliger à des franchisés opportunistes. En effet, une enseigne fera plus appel à la franchise si elle a plus de facilités pour surveiller ses unités franchisées et dissuader les comportements opportunistes des franchisés. En revanche, ce taux de succursales devrait diminuer avec les coûts de contrôle des managers salariés et augmenter avec le montant des sanctions que peut encourir un manager opportunistes.

Cette efficience de la mixité statutaire est un résultat obtenu sous l'hypothèse d'unités homogènes. Si on relâche cette hypothèse et que l'on considère des unités hétérogènes, la mixité se justifie encore plus, en terme d'efficacité. La robustesse de ce résultat est confirmée empiriquement, puisque les formes mixtes sont dominantes dans les réseaux de franchise. Les franchiseurs sont naturellement incités à introduire et à maintenir la mixité statutaire au sein de leur réseau. Faut-il pour autant aller plus loin en imposant aux franchiseurs de détenir un minimum d'unités en succursales ? La réglementation actuelle ne l'exige que lors du lancement du réseau. Mais le franchiseur peut très bien revendre toutes ses succursales dans les mois suivants. Cette question reste ouverte, mais si nous parvenons à recueillir suffisamment d'indices concordants sur la plus grande efficacité des réseaux mixtes, on pourrait s'interroger sur la raison d'être des réseaux en pure franchise.

Le modèle développé précédemment a des implications intéressantes qui éclairent le lien entre le taux de succursales d'une enseigne et ses caractéristiques. Ces implications peuvent faire l'objet de tests empiriques et certains résultats de ce rapport peuvent trouver un éclairage

---

<sup>35</sup> Ces coûts de contrôle vont eux-mêmes dépendre des caractéristiques de l'enseigne (activités, taille, ancienneté, ...). Généralement, les risques d'opportuniste sont plus élevés lorsque les unités vendent des services ou lorsque la taille du réseau est étendue.

théorique dans ce modèle. Par exemple, les technologies de l'information et de la communication (TIC) à travers leur impact sur les coûts de contrôles respectifs des unités franchisées et des succursales pourraient influencer l'organisation statutaire de ces réseaux.

### **TIC et mixité du réseau**

Une utilisation plus intensive des TIC dans une enseigne devrait faciliter la surveillance des unités locales et réduire les coûts de contrôle des managers. En effet, les TIC permettent d'avoir accès plus facilement à la comptabilité des unités et de contrôler au jour le jour les ventes. Mais, ils permettent aussi de contrôler les efforts et l'implication des managers. Une question importante est de savoir si les TIC auront le même impact sur les coûts de contrôle des succursales et des unités franchisées.

IMPLICATION : si les TIC permettent de mieux surveiller les ventes des unités que les efforts des managers, alors une utilisation plus intensive des TIC dans une enseigne devrait se réduire le taux de succursales dans le réseau. Inversement, le taux de succursales devrait augmenter avec le recours intensif aux TIC, si les TIC permettent de mieux surveiller les efforts des managers que les ventes des unités.

Cette proposition renvoie aux deux catégories d'opportunisme auxquelles fait face une enseigne, selon le statut de l'unité. Les TIC ont en partie pour objet de mieux surveiller les comportements de leurs managers et de réduire les risques d'opportunisme. Si les TIC permettent de mieux lutter contre l'opportunisme des franchisés, alors le recours à la franchise deviendra plus rentable et le taux de succursales devrait diminuer. Inversement si les TIC permettent de mieux faire face à l'opportunisme des managers salariés, alors le recours au succursalisme sera plus rentable.

## **ANNEXE 5. Une analyse de l'efficience de la relation franchiseur-franchisé :**

### **une approche par la théorie des jeux répétés**

La relation entre un franchiseur et un franchisé peut s'analyser comme une relation répétée ayant comme enjeu la coopération. L'efficience d'une telle relation renvoie en effet au degré de coopération entre les deux parties. Si le franchiseur comme le franchisé ont un intérêt commun à coopérer, chacun peut être individuellement incité à adopter un comportement opportuniste. Brickley et Dark (1987) identifient plusieurs formes d'opportuniste, pouvant nuire à la qualité de la relation de franchise. Le risque principal réside dans les comportements de passager clandestin du franchiseur et du franchisé, par rapport au bien public ou collectif que constitue la réputation d'une enseigne. Le franchisé peut fournir un niveau d'effort insuffisant pour promouvoir l'enseigne et stimuler les ventes dans les autres unités. Ce comportement est d'autant plus dommageable que l'enseigne s'adresse à une clientèle de passage (ne revenant pas systématiquement dans le même point de vente, comme c'est le cas dans l'hôtellerie). De même le franchiseur peut sous-investir en publicité ou en innovation.

En revanche, le contrat de franchise permet de réduire les comportements opportunistes des managers d'unités. En donnant au franchisé un droit résiduel sur le chiffre d'affaires, le franchiseur est assuré que ce dernier va s'efforcer de maximiser ses ventes. Mais, le contrat de franchise ne supprime pas tous les risques d'opportunisme, tant du côté du franchisé que du franchiseur.

La qualité de la relation de franchise va dépendre de la capacité du franchiseur et du franchisé à dissuader tout comportement opportuniste. Nous souhaitons montrer que le cadre réglementaire et les arrangements institutionnels mis en œuvre par les franchisés peuvent jouer un rôle déterminant. Les principales propositions avancées sont les suivantes :

1. Toute réglementation qui rend plus difficile les ruptures unilatérales du contrat de franchise peut améliorer l'efficience de la relation franchiseur-franchisé, en renforçant les incitations à coopérer.
2. L'existence d'une association de franchisés peut améliorer l'efficience de la relation franchiseur-franchisé, en renforçant les incitations à coopérer. Précisément, elle accroît la capacité de représailles des franchisés en cas de comportements opportunistes du franchiseur.

Ces propositions sont démontrées à l'aide de la théorie des jeux répétés. Cette approche est pertinente dès lors que nous avons à faire à une relation répétée (dont la durée est indéterminée puisque les contrats de franchise peuvent être renouvelés sans limite), reposant sur des contrats incomplets. L'incomplétude provient de la difficulté pour un tiers à vérifier la qualité des efforts et des engagements du franchiseur et des franchisés. La qualité de la relation de franchise n'est donc pas juridiquement contractualisable. Par conséquent, la coopération entre franchiseur et franchisés doit reposer sur un contrat tacite ou relationnel, consistant à fournir des efforts élevés. Chacun est toutefois conscient que l'autre partenaire peut être tenté par des comportements opportunistes. Le respect des engagements passe par des menaces crédibles de représailles à l'encontre du partenaire opportuniste. Ces représailles peuvent consister à réduire fortement ses efforts envers l'autre partenaire ou à rompre le contrat, lorsque c'est possible. Nous allons présenter de manière plus formelle ce cadre théorique qui apporte un regard original sur la relation de franchise.

## Un modèle de coopération dans les réseaux de franchise

Nous considérons un réseau composé de  $N$  franchisés. Le franchiseur est lié avec chaque franchiseur par un contrat de franchise qui spécifie les droits et obligations de chaque partie. Précisément, le franchisé s'engage contractuellement à verser des redevances à son franchiseur (redevances proportionnelles à son chiffre d'affaires). Il s'engage aussi à respecter un cahier des charges sur l'agencement du magasin, sur les produits et services à vendre, sur la qualité du service, la promotion de l'enseigne... De son côté, le franchiseur s'engage aussi à respecter un cahier des charges, en matière de formation des franchisés, de promotion de l'enseigne, d'innovation,...

Se pose la question du respect de ces différents engagements. Le rôle du contrat est de forcer les parties à respecter leurs obligations, en permettant aux parties de recourir aux tribunaux, si l'un venait à violer les termes du contrat. Toutefois, pour que les contrats soient effectifs, il faut que les actions des deux parties soient vérifiables par un tiers. Pour certaines actions, le problème ne se pose pas. Par exemple, il est assez facile pour un juge de vérifier le montant des redevances versées au franchiseur. En revanche, pour d'autres actions, il est difficile de vérifier le respect des engagements. Par exemple, il est difficile de vérifier les engagements du franchiseur en termes de formation. Certes, on peut mesurer quantitativement l'activité de formation (en nombre de journées), mais il est plus difficile de la mesurer qualitativement.

Ainsi, il est assez réaliste de supposer que les contrats de franchise sont très incomplets. Précisément, la qualité de la relation entre le franchiseur et son franchisé ne peut pas être contractualisée. Les deux parties s'entendent donc sur un contrat implicite ou relationnel sur la qualité de certaines actions ayant un impact sur leurs gains (qualité de la formation et de la promotion mises en œuvre par le franchiseur, ainsi que la qualité du service mise en œuvre par le franchisé).

Comment les deux parties vont-elles respecter leurs engagements de qualité ? En l'absence de contrats, le respect de la coopération ne peut être assuré que par les parties elle-même. Chacune devra forcer l'autre partie à respecter ses engagements. En cas de non respect, elle doit appliquer des représailles crédibles. La coopération va donc reposer sur la menace d'être sanctionné par l'autre, en cas de comportements opportunistes.

Considérons le chiffre d'affaires d'une unité qui est une fonction croissante des efforts fournis par le franchiseur et par le franchisé. Soit  $e_F$  l'effort du franchiseur et  $e_f$  celui du franchisé. Le chiffre d'affaire d'une unité est défini par  $V(e_F, e_f)$ , où  $V(\cdot)$  est une fonction croissante de  $e_F$  et  $e_f$ .

Par ailleurs, les efforts n'étant pas parfaitement contractualisables, nous supposons que l'on peut faire respecter un niveau  $\underline{e}_F$  pour le franchiseur et  $\underline{e}_f$  pour le franchisé (il est possible pour l'une des parties de recourir à un tiers pour obliger l'autre partie à fournir ce niveau minimum d'effort). Au delà de ces seuils, les niveaux d'efforts ne sont pas vérifiables par des tiers.

Si les parties se limitent à un niveau d'effort minimum, nous qualifierons la relation de non coopérative. Le chiffre d'affaire d'une unité franchisée, en l'absence de coopération, est égal à  $V^{nc} = V(\underline{e}_F, \underline{e}_f)$ .

Supposons que les deux parties souhaitent développer une relation plus coopérative, en s'engageant sur des niveaux d'effort élevés  $\bar{e}_F$  et  $\bar{e}_f$ . Ces niveaux d'effort permettent de stimuler fortement les ventes. Ces dernières sont données par  $V^c = V(\bar{e}_F, \bar{e}_f)$ .

Toutefois, les efforts du franchiseur comme du franchisé ont un coût ou une désutilité. Nous désignons par  $\gamma e$ , le coût associé à un niveau d'effort  $e$ . Pour le franchiseur comme pour le franchisé, la situation de coopération est toujours préférable à une situation de non coopération.

Si le franchiseur et le franchisé souhaitent entretenir une relation de coopération durable, ils doivent se donner les moyens de sanctionner les comportements opportunistes.

### Incitations à coopérer

Considérons un schéma de coopération basé sur des stratégies de déclic. Les deux parties s'entendent pour appliquer les règles suivantes :

- initialement chaque partie choisit le niveau d'effort coopératif,
- tant que les deux parties ont choisi dans les périodes précédentes, le niveau d'effort coopératif, chacune continue de fournir le même niveau d'effort coopératif,
- si l'une des parties n'a pas choisi à la période précédente le niveau d'effort coopératif, les deux parties cessent de coopérer. Lorsque c'est possible, le franchisé met fin à la relation contractuelle. Sinon, les deux parties reviennent indéfiniment au niveau d'effort non coopératif spécifié dans le contrat

Sous quelle condition, ces règles peuvent-elles conduire à une coopération durable ? Il suffit simplement de s'assurer qu'aucune partie n'a intérêt à violer ses engagements coopératifs ; c'est à dire que la valeur attendue de coopérer est toujours plus élevée que la valeur attendue de dévier. Nous allons tout d'abord nous intéresser aux comportements opportunistes du franchiseur.

Un franchiseur peut être incité à réduire ses efforts, pour économiser sur les coûts d'effort. Dans ce cas, son effort passe de  $\bar{e}_F$  à  $\underline{e}_F$  et le chiffre d'affaires de l'unité devient  $V^d = V(\underline{e}_F, \bar{e}_f)$ . En considérant des redevances proportionnelles au chiffre d'affaires de l'unité franchisée, le gain net d'une déviation est alors égal :

$$\left(\beta V^d - \gamma \underline{e}_F\right) - \left(\beta V^c - \gamma \bar{e}_F\right)$$

avec  $\beta$  le taux de redevance. Ce gain net est positif si les économies d'efforts font plus que compenser le manque à gagner sur les redevances :

$$\gamma(\bar{e}_F - \underline{e}_F) > \beta(V^d - V^c)$$

En cas de comportement opportuniste, le franchiseur s'expose toutefois à des représailles du franchisé, sous forme d'une réduction de ses efforts. Pour limiter cette sanction, le franchiseur peut toujours mettre fin à la relation avec son franchisé. Soit  $\rho$  la

probabilité qu'un franchiseur puisse mettre fin au contrat avec son franchisé. Cette probabilité dépend de la réglementation en vigueur. Plus les franchisés sont protégés et plus il sera difficile pour le franchiseur de rompre le contrat, en l'absence de motif valable.

Nous allons considérer le gain que pourrait retirer un franchiseur en étant opportuniste une seule fois avec un franchisé, dont il tenterait de se séparer, pour prendre un nouveau franchisé avec qui il se montrerait par contre coopératif. Le franchiseur sera incité à respecter ses engagements de coopération si et seulement si

$$\frac{\beta V^c - \gamma \bar{e}_F}{(1 - \delta)} \geq \beta V^d - \gamma \underline{e}_F + \frac{\delta}{(1 - \delta)} \left[ \rho (\beta V^c - \gamma \bar{e}_F) + (1 - \rho) (\beta V^{nc} - \gamma \underline{e}_F) \right]$$

avec  $\delta$  le facteur d'actualisation des deux parties (compris entre 0 et 1, il permet de mesurer la préférence des agents pour le futur).

Cette condition peut se réécrire sous la forme suivante :

$$\delta \geq \frac{\beta(V^d - V^{nc}) + \gamma(\bar{e}_F - \underline{e}_F)}{\rho[\beta(V^d - V^c) + \gamma(\bar{e}_F - \underline{e}_F)] + (1 - \rho)\beta(V^d - V^{nc})} \quad (C1)$$

Si le franchiseur a une préférence pour le futur suffisamment forte ( $\delta$  proche de un), alors il sera dissuadé de dévier.

**Proposition 1 : le franchiseur sera beaucoup plus coopératif et la relation de franchise plus efficiente si la rupture unilatérale d'un contrat de franchise est plus difficile ou plus réglementée.**

*Preuve de la proposition 1 :* Il suffit de montrer que le terme de gauche dans la condition C1 est une fonction croissante de  $\rho$ .

$$\text{Soit } \underline{\delta}_F = \frac{\beta(V^d - V^c) + \gamma(\bar{e}_F - \underline{e}_F)}{\rho[\beta(V^d - V^c) + \gamma(\bar{e}_F - \underline{e}_F)] + (1 - \rho)\beta(V^d - V^{nc})}$$

$$\frac{\partial \underline{\delta}_F}{\partial \rho} = \frac{-[\beta(V^d - V^c) + \gamma(\bar{e}_F - \underline{e}_F)] - \beta(V^d - V^{nc})}{(\rho[\beta(V^d - V^c) + \gamma(\bar{e}_F - \underline{e}_F)] + (1 - \rho)\beta(V^d - V^{nc}))^2} > 0$$

car  $\beta V^c - \gamma \bar{e}_F > \beta V^{nc} - \gamma \underline{e}_F$  (le gain du franchiseur en cas de coopération est toujours supérieur à celui en cas de non coopération).

Plus la rupture des contrats de franchise est encadrée et moins le franchiseur a intérêt à adopter un comportement opportuniste avec un de ses franchisés. En effet, il sait que dans ce cas, il risque de se retrouver durablement dans une relation non coopérative avec celui-ci. En revanche, si la rupture des contrats de franchise n'est pas coûteuse, alors le franchiseur ne s'expose pas à des représailles très sévères, en cas de non respect de ses engagements. Il peut en effet se séparer de son franchisé avant que ce dernier ne puisse réagir.

On peut aussi remarquer que le franchiseur sera beaucoup plus coopératif si le taux de redevance est élevé. Un taux de redevance plus important peut être un moyen de discipliner les franchiseurs et de les inciter à respecter leurs engagements.

**Proposition 2 : Un renforcement de la réglementation en matière de rupture des contrats de franchise pourrait conduire à une baisse du taux de redevance exigé par le franchiseur.**

*Preuve de la proposition 2:* si l'on revient à la condition de stabilité C1, une baisse  $\rho$  permet de diminuer le facteur d'actualisation seuil. Les franchisés peuvent alors réclamer une baisse du taux de redevance, sans craindre une montée de l'opportunisme des franchiseurs.

Considérons maintenant le risque d'opportunisme de la part des franchisés. Le gain net en cas de déviation est alors égal à

$$\left( (1-\beta)V^d - \gamma e_f \right) - \left( (1-\beta)V^c - \gamma \bar{e}_f \right)$$

Nous allons considérer le gain que pourrait retirer un franchisé en étant opportuniste une seule fois avec son franchiseur, sachant que son contrat peut être rompu avec une probabilité  $\rho$ . Dans ce cas, le franchisé a un gain ou une utilité de réserve définie par  $\underline{V}$ , que nous normalisons à zéro. C'est à dire que nous considérons qu'un franchisé a toujours à perdre en cas de rupture du contrat de franchise  $((1-\beta)V^{nc} - \gamma e_f > \underline{V})$ . Il suffit qu'une partie des investissements soient irrécupérables (spécificité d'actif). Le franchisé sera incité à respecter ses engagements de coopération si et seulement si

$$\frac{(1-\beta)V^c - \gamma \bar{e}_f}{(1-\delta)} \geq (1-\beta)V^d - \gamma e_f + \frac{\delta}{(1-\delta)}(1-\rho)\left((1-\beta)V^{nc} - \gamma e_f\right)$$

avec  $\delta$  le facteur d'actualisation ou préférence pour le futur.

Cette condition peut se réécrire sous la forme suivante :

$$\delta \geq \frac{(1-\beta)(V^d - V^c) + \gamma(\bar{e}_f - e_f)}{\rho[(1-\beta)V^d - \gamma e_f] + (1-\rho)(1-\beta)(V^d - V^{nc})} \quad (C2)$$

On constate que le franchisé sera d'autant plus incité à coopérer que le taux de redevance est bas et que les possibilités de rupture unilatérale du contrat de franchise sont élevées.

### **Le rôle des associations de franchisés**

Un moyen de renforcer la coopération entre franchiseur et franchisés passe par la constitution d'une association de franchisés. Cette association pourrait menacer de manière crédible le franchiseur opportuniste de sanctions collectives. Dans ce cas, le franchiseur sait qu'en trichant avec un franchisé, il s'expose à des sanctions de la part de tous les franchisés. L'association de franchisé peut faire pression sur chacun des franchisés pour qu'il ne coopère pas avec un franchiseur opportuniste. Le franchisé qui ne respecterait pas cette consigne



pourrait s'exposer à son tour à des représailles de la part des autres franchisés (risque d'exclusion de l'association par exemple). Ce type de mécanismes rappelle ceux mis en œuvre par les guildes de marchands au moyen âge, qui ont très bien été décrites par Greif, Milgrom et Weingast (1992).

Supposons donc que les franchisés réussissent à créer une association ayant la capacité de sanctionner un franchiseur opportuniste. Dans ce cas, même si le franchiseur parvient à rompre le contrat avec son franchisé, il ne pourra pas développer une relation de coopération avec un nouveau franchisé.

Le franchiseur sera donc incité à respecter ses engagements de coopération si et seulement si

$$\frac{\beta V^c - \gamma \bar{e}_F}{(1-\delta)} \geq \beta V^d - \gamma \underline{e}_F + \frac{\delta}{(1-\delta)} (\beta V^{nc} - \gamma \underline{e}_F)$$

La probabilité de rupture du contrat n'entre plus en compte, puisque le franchiseur obtiendra les mêmes redevances quel que soit le franchisé. Cette condition peut se réécrire sous la forme suivante :

$$\delta \geq \frac{\beta(V^d - V^{nc}) + \gamma(\bar{e}_F - \underline{e}_F)}{\beta(V^d - V^{nc})} \quad (C3)$$

**Proposition 3 : le franchiseur sera beaucoup plus coopératif et la relation de franchise plus efficiente s'il existe une association de franchisés ayant la capacité de sanctionner le franchiseur.**

*Preuve* : La condition C3 correspond à la condition C1 avec  $\rho=0$ . Or nous avons montré précédemment que  $\underline{\delta}_F$  est une fonction croissante de  $\rho$ . L'existence de sanctions collectives permet donc de diminuer fortement  $\underline{\delta}_F$  et de renforcer les incitations du franchiseur à coopérer.

L'approche de la relation franchiseur-franchisés par la théorie des jeux répétés se révèle assez pertinente et permet de mieux analyser le rôle des réglementations et des institutions liées aux contrats de franchise.

## **ANNEXE 6. Questionnaire utilisé pour constituer la base franchisés**

1. Depuis combien de temps êtes-vous franchisé ?
2. Existe-t-il une association de franchisés dans votre réseau ?
3. Avez-vous (vous ou l'association de franchisés si elle existe) un droit de véto concernant l'introduction de nouveautés dans votre magasin ? (nouveaux services ou produits, nouveaux investissements, nouvelles techniques, ...)
  - § Si oui, ce droit de véto est-il complet ou seulement partiel ?
  - § Si partiel préciser :
4. En tant que franchisé, disposez-vous d'un site web ?
  - § Si oui, ce site permet-il de faire de la vente en ligne ?
5. En tant que franchisé, disposez-vous d'un accès internet ?
  - § Si oui, pour quels usages ? (courrier électronique ; achat en ligne...)
6. Votre franchiseur dispose-t-il lui aussi d'un site web ?
  - § Si oui, ce site permet-il de faire de la vente en ligne ?
7. Votre réseau utilise-t-il les nouvelles technologies de l'information ?  
-Lesquelles ?
  - § Si oui, depuis quand ?
  - § Si oui, considérez-vous ces innovations comme :  
Plutôt utile pour vous    Plutôt inutile pour vous    Plutôt néfastes pour vous
  - § Selon vous, ces technologies permettent-elles au franchiseur de mieux contrôler les franchisés ?  
Plutôt oui    Plutôt non    Sans opinion
8. Etes-vous contrôlé régulièrement par votre franchiseur :
  - a. Sur les ventes : fréquence ?
  - b. Sur d'autres dimensions : lesquelles ? Fréquence ?
    - § Si oui par quels moyens ? (Visite du franchiseur, audit extérieur, client mystère...)

9. Vous considérez-vous dans les franchises les plus performantes de votre réseau (en termes de CA/m<sup>2</sup>) :

Dans la moyenne; Dans les 10% les plus performantes; En dessous de la moyenne.

10. Quelle-est votre appréciation générale du réseau auquel vous appartenez ? (ce qu'il faut essayer de savoir ici est la présence de conflits avec le franchiseur fréquents ? )

**ANNEXE 7. Les explications théoriques de la mixité des réseaux**  
**(Publié dans la *Revue Française d'Economie*, Avril 2004, 151-193)**

Théories des contrats et réseaux de franchise :  
Revue et enseignements\*

Thierry PENARD  
CREM, Université de Rennes I  
Faculté des Sciences Economiques, 7 Place Hoche  
35065, Rennes cedex  
[thierry.penard@univ-rennes1.fr](mailto:thierry.penard@univ-rennes1.fr)

Emmanuel RAYNAUD  
INRA SAD-APT & ATOM (Université de Paris I)  
INRA SADAPT, 16 rue Claude Bernard, 75231, Paris cedex 05  
[eraynaud@inapg.inra.fr](mailto:eraynaud@inapg.inra.fr)

Stéphane SAUSSIÉ  
ADIS (Université de Paris 11) &  
ATOM, (Université de Paris I)  
106-112 boulevard de l'Hôpital, 75013, Paris  
[saussier@univ-paris1.fr](mailto:saussier@univ-paris1.fr)

Théories des contrats et réseaux de franchise :  
Revue et enseignements

(Contract Theories and Franchising: A Survey)

**Résumé.** - Cet article passe en revue la littérature récente consacrée aux contrats et aux réseaux de franchise. Après un rappel des différentes théories des contrats étudiant la franchise commerciale, il se concentre sur les trois principales questions auxquels s'intéressent les travaux : (i) comment expliquer le choix des clauses contractuelles, (ii) comment expliquer le choix entre franchise et intégration verticale, (iii) comment expliquer l'existence de réseaux de franchise "mixtes" où coexistent des magasins intégrés et des magasins franchisés. Pour chacune de ces questions, l'article présente les différentes explications proposées ainsi que les résultats des tests empiriques, lorsqu'ils existent. Des enseignements sont tirés, concernant un ensemble de relations contractuelles plus large que les seules relations dans la franchise.

**Summary.**- This paper surveys the recent literature on franchise chains and contracts. It focuses on (1) the choice of contractual terms (the "contractual design") with an emphasis on incentives mechanisms, (2) the choice of organizational form (vertical integration versus franchising), (3) "contractual mix", *i.e.* system in which both company-owned units and independent franchises exist side by side. For each topic, it presents the main explanations and the empirical tests of the theoretical propositions. Taking stock of this empirical literature allow us to improve our understanding of contractual choices in franchising but also in a wider array of contractual relationships.

**Mots clefs** : contrat, distribution duale, franchise, incitations, intégration verticale, rente, rupture du contrat.

**Keywords**: contract, dual distribution, franchising, incentives, vertical integration, rent, termination.

**Classification JEL** : D 23, L 14, L 22

## **Introduction**

Ces trois dernières décennies, l'analyse économique des contrats s'est très fortement développée. Ces avancées se sont faites dans différentes directions, sans s'appuyer toujours sur les mêmes corpus théoriques. Ainsi, les théories des contrats regroupent des théories aussi diverses que la théorie de l'agence (Laffont et Martimort [2002], Salanié [1997]), la théorie des contrats incomplets (Hart [1995]) ou la théorie des coûts de transaction (Williamson [1996], [2000]). Cette pluralité de corpus théoriques, loin d'être une faiblesse, a généré une forme de concurrence bénéfique et explique largement la richesse des propositions et des avancées théoriques sur les choix contractuels. Néanmoins, force est de constater que l'évaluation empirique de ces propositions a pris du retard. Les travaux empiriques sont encore peu nombreux comparés aux développements et raffinements des théories des contrats<sup>i</sup>. Étonnamment, l'analyse des contrats de franchise fait exception. Une littérature croissante s'est développée visant à appliquer et à tester les propositions des théories des contrats aux accords et réseaux de franchise.

Un accord de franchise est défini comme : *«un accord par lequel une entreprise, le franchiseur, accorde à une autre, le franchisé, en échange d'une compensation financière directe ou indirecte, le droit d'exploiter une franchise dans le but de commercialiser des types de produits et/ou services déterminés. Il doit comprendre au moins les obligations suivantes : (i) l'utilisation d'un nom ou d'une enseigne commun et une présentation uniforme des locaux et/ou des moyens de transport visés au contrat, (ii) la communication par le franchiseur au franchisé de savoir faire, (iii) la fourniture continue par le franchiseur au franchisé d'une assistance commerciale ou technique pendant la durée de l'accord »* (art 1-3-b du règlement 4087/88 de la Communauté Européenne). La compensation financière prend généralement la forme d'un contrat de partage dans lequel le franchisé s'acquitte d'un droit d'entrée et de royalties annuelles, le plus souvent un pourcentage du chiffre d'affaires de l'unité. L'accord est aussi constitué d'un ensemble plus ou moins large de restrictions verticales (clause d'exclusivité territoriale, d'approvisionnement exclusif, prix de revente conseillé, ...)<sup>ii</sup>.

L'intérêt des économistes pour les réseaux de franchise se comprend aisément. Ce mode de distribution est l'une des innovations organisationnelles majeures du XX<sup>ème</sup> siècle. Ainsi la franchise représente en France un chiffre d'affaires de 33,71 milliards d'euros pour 719 réseaux en 2002 et 33179 franchisés. A titre de comparaison, la franchise représente aux Etats-Unis 1/3 du chiffre d'affaires du commerce de détail. De grandes enseignes se sont développées sous ce mode organisationnel, par exemple McDonald avec ses 32 000 restaurants implantés dans le monde dont plus de la moitié sont franchisés.

Au-delà de cet intérêt économique, trois raisons peuvent être avancées pour expliquer l'émergence et la croissance des travaux empiriques dans le domaine de la franchise. D'une part, les différents problèmes de coordination mis en évidence par les théories des contrats se

retrouvent dans les relations contractuelles franchiseur-franchisés. D'autre part, les accords de franchise sont sources de controverses, à la fois en termes de compatibilité entre ces accords et la politique de la concurrence (par exemple, légitimité des prix de revente imposés) mais aussi en termes d'équité entre les différentes parties prenantes (voir par exemple les débats autour de la rupture du contrat de franchise). Ces controverses ont permis d'alimenter la réflexion analytique sur les choix contractuels. Enfin, l'existence d'un nombre important de données disponibles, essentiellement aux Etats-Unis, sur certaines dimensions des contrats et des réseaux a permis le développement d'analyses empiriques<sup>iii</sup>.

De ce point de vue, la franchise commerciale est un bon laboratoire pour tester différentes propositions des théories des contrats, participant ainsi à la réduction de l'écart entre contributions théoriques et résultats empiriques. Par exemple le partage des revenus entre franchisé et franchiseur permet de tester les propositions sur la conception des contrats incitatifs (on retrouve ce type de partage dans les contrats de métayage, les contrats de droits d'auteur, de licence de technologie, etc.). Les différentes clauses des contrats de franchise renvoient plus généralement à l'analyse des restrictions verticales entre producteurs et distributeurs (Rey [1997]). De la même manière, les études empiriques sur l'arbitrage franchise/intégration verticale fournissent des résultats généraux sur les déterminants des choix organisationnels en matière de distribution.

Le volume de la littérature est maintenant suffisant pour qu'une synthèse et un bilan soient permis. L'objet de cet article est précisément de mener une revue des travaux sur les réseaux et contrats de franchise. Il s'agit de montrer l'intérêt de la franchise en tant que domaine d'application pour les théories des contrats. Mais, et c'est une des originalités de cet article, il s'agit aussi de montrer comment la franchise contribue à enrichir les approches théoriques en économie des contrats.

Les travaux présentés dans cet article ont comme point commun de considérer que les choix contractuels et organisationnels des franchiseurs<sup>iv</sup> sont guidés par la recherche d'une coordination efficace entre franchisés et franchiseur d'un même réseau. Deux questions ont principalement été abordées (Klein [1995], Lafontaine et Slade [1997]) : (1) expliquer le choix statutaire des unités individuelles (franchise/intégration verticale), (2) expliquer le choix des clauses contractuelles. La première question se prolonge pour expliquer un fait stylisé majeur ; l'existence de réseaux de franchise mixtes (on parle aussi parfois de distribution duale ou de mixité contractuelle) dans lesquels des unités franchisées et des succursales coexistent dans un même réseau. Nous avons volontairement exclu de notre revue les questions ayant trait à l'effet des clauses contractuelles sur l'intensité de la concurrence sur le marché final (concurrence inter et intra-marques) et les raisons stratégiques qui sous-tendent ces choix organisationnels<sup>v</sup>. En effet, faire le point sur cet ensemble de thèmes constitue un article en soi et renvoie à des considérations d'organisation industrielle qui nous éloigne de la question de l'efficacité interne des réseaux.

Cet article est organisé de la manière suivante. Nous analysons dans une première partie les travaux sur le choix statutaire des unités d'un réseau, *i.e.* le choix entre franchise et intégration verticale (section 2). Dans une deuxième section, nous étudions les déterminants du choix des clauses contractuelles, en particulier les clauses monétaires du contrat (section 3). Nous détaillerons aussi les quelques travaux ayant porté sur d'autres dimensions du contrat (durée du contrat, exclusivité territoriale, etc.). Enfin, nous rendrons aussi compte des analyses qui s'intéressent à la mixité des réseaux de franchise (section 4). Dans chacune de ces sections, nous avons choisi de mettre l'accent sur les différentes propositions empiriquement réfutables, les résultats des analyses empiriques (lorsqu'elles existent) mais aussi la manière dont ces travaux enrichissent en retour l'analyse économique des contrats et des organisations.

### **Le choix du statut des unités : franchise ou intégration verticale ?**

Depuis le travail initial de Coase [1937], la question des frontières de la firme est au cœur de l'économie des contrats et des organisations. Il n'est donc pas étonnant qu'une partie de la littérature sur la franchise se soit intéressée à l'arbitrage franchise/intégration verticale. La première analyse proposée explique le recours à la franchise commerciale comme un moyen de réduire les contraintes qui peuvent ralentir le développement des réseaux (2.1). Les travaux qui ont suivi ont placé au cœur de l'arbitrage intégration/délégation les problèmes de contrôle des comportements et d'aléa moral (2.2), de protection contre les risques de comportements opportunistes *ex post* et de sous investissements qui en découlent (problème du *hold-up*) (2.3) et enfin d'allocation optimale des droits de propriété sur les points de vente (2.4).

### **Contraintes financières, managériales et expansion des réseaux**

L'expansion géographique d'un réseau de franchise est importante pour sa performance. Elle permet la réalisation d'économies d'échelle notamment sur la promotion des produits. Si l'obtention d'une taille optimale est importante, l'organisation du réseau en franchise accélère-t-elle la croissance ? L'article de Caves et Murphy [1976] est l'un des premiers qui va dans ce sens. Ces auteurs mettent l'accent sur les besoins en capitaux pour assurer l'expansion géographique du réseau. Initialement, un franchiseur ne possède pas nécessairement le capital suffisant pour acheter les unités permettant d'atteindre rapidement une taille critique. Le recours à la franchise réduit cette contrainte car elle permet au franchiseur d'utiliser le capital financier des différents franchisés qui entrent dans le réseau. Ces derniers ont donc ici un rôle de fournisseur de capital. L'hypothèse implicite derrière cette analyse est qu'en l'absence de contrainte de financement, le franchiseur souhaiterait posséder l'intégralité de son réseau de vente (sans que les raisons soient vraiment explicitées).



Cette explication a été fortement critiquée, en particulier par Rubin [1978]. Pour sa démonstration, Rubin suppose que le franchiseur n'a pas accès au marché du capital (une forme extrême de contrainte financière). Il est donc contraint d'utiliser le capital des managers des unités (*i.e.* des points de vente). Un manager va généralement posséder une unité ce qui correspond à une allocation peu diversifiée de son capital<sup>vi</sup>. Si la franchise est effectivement utilisée pour réduire la contrainte en capital du franchiseur, il est possible d'envisager des modes de financement plus efficaces que l'allocation du capital précédente. Sachant qu'un franchisé averse au risque exigera un rendement croissant avec le niveau de risque, une alternative plus efficace consiste à créer un portefeuille global composé du capital des différentes unités et de vendre des parts de ce portefeuille aux différents franchisés. Le franchiseur peut ainsi réduire la prime de risque demandée par le franchisé en lui proposant ce portefeuille plus diversifié au lieu de lui proposer le capital d'une seule unité.

La proposition de Caves et Murphy [1976] ne serait finalement valable que si l'on considère que le franchiseur est plus averse au risque que les franchisés et qu'il « achète » une réduction du risque. On peut cependant douter de la véracité empirique de cette hypothèse. D'une part, dans de nombreux réseaux de franchise, le franchiseur aide financièrement les franchisés pour faciliter leur installation. D'autres part, plusieurs études empiriques ont réfuté certaines des propositions qui découlent de cette analyse (Bercovitz [1999] et Norton [1988]). En particulier, si les contraintes de financement du franchiseur se réduisent avec l'expansion du réseau, on s'attend à ce que le réseau soit complètement détenu à terme par le franchisé. Les études empiriques sur données longitudinales réfutent cette proposition. Ainsi Lafontaine et Shaw [2004] pour les Etats-unis et Pénard, Raynaud et Saussier [2003] dans le cas de la France observent une stabilisation de la proportion d'unités franchisées dans les réseaux matures à un niveau très éloigné de la solution d'intégration verticale envisagée par Caves et Murphy<sup>vii</sup>.

Une autre contrainte que peut subir un franchiseur dans son développement porte sur sa dotation en ressources humaines et managériales. Si le franchiseur ne possède pas suffisamment de personnel pour gérer les différentes unités qu'il envisage d'implanter, il peut réduire cette contrainte en faisant appel à des managers extérieurs, en l'occurrence des franchisés (Scott [1995], Sorenson et Sorensen [2001]). Cette contrainte sera d'autant plus forte que le franchiseur prévoit une croissance rapide de son réseau. Cette analyse aboutit à la même proposition empirique que l'analyse précédente. Si la contrainte sur la ressource managériale décroît avec l'expérience du franchiseur et l'ancienneté du réseau, on s'attend à ce que la proportion d'unités franchisées décroisse avec l'ancienneté du réseau. Cette proposition n'est pas vérifiée dans les analyses empiriques.

### Coûts de contrôle, aléa moral et choix statutaire

Une explication alternative a été proposée dans le cadre de la théorie de l'agence et met au cœur de l'analyse le problème du contrôle et de l'incitation des managers en situation d'aléa moral. A la suite de Fama et Jensen [1983], deux méthodes alternatives d'incitation à l'effort peuvent être distinguées. D'une part la surveillance (ou contrôle direct) des agents, d'autre part, l'attribution du statut de créancier résiduel (« contrôle » indirecte). Par rapport à ces formes polaires, la franchise est une forme intermédiaire. Une fois payé le taux de royalties, le franchisé est créancier résiduel des profits de son unité. Par rapport à une rémunération fixe, les incitations à l'effort sont plus fortes et moins coûteuses à mettre en œuvre, le franchiseur substituant au contrôle direct un « contrôle » indirect. Toutefois, le statut de créancier résiduel, est à l'origine d'un autre problème d'agence : la possibilité de comportement de passager clandestin (*free riding*) des franchisés par rapport à la réputation de la marque. Le manager peut être incité à réduire la qualité des produits (et/ou services) qu'il propose en raison même des fortes incitations fournies par le statut de créancier résiduel. Cette incitation au *free riding* est d'autant plus forte que la fréquence des achats par les mêmes clients est faible car le non renouvellement des achats comme mécanisme de sanction perd de son intensité. C'est pourquoi, le franchiseur conserve toujours une partie des droits de décisions concernant l'usage et le fonctionnement de l'unité. Différentes obligations du franchisé sont contenues dans le contrat et le franchiseur possède le droit d'inspecter ou de surveiller l'unité du franchisé, par exemple pour contrôler la qualité (Brickley et Dark [1987]).

A partir de ce cadre d'analyse, Brickley et Dark [1987] ont testé la proposition selon laquelle le franchiseur va franchiser les unités lorsque les coûts de contrôle direct sont élevés. En suivant la suggestion de Rubin [1978], les auteurs utilisent la distance géographique entre les unités et le siège social du franchiseur comme mesure des coûts de contrôle directs. Les résultats empiriques confirment leur prédiction. Les unités intégrées sont géographiquement plus proches du franchiseur<sup>viii</sup>. Ce résultat a depuis été confirmé par d'autres études (Bercovitz [1999], Brickley, Dark et Weisbach [1991], Minkler [1990], Norton [1988]) et pour d'autres mesures des coûts de surveillance. Le tableau 1 reproduit les différentes mesures qui ont été utilisées.

Tableau 1 : Mesures empiriques pour évaluer les coûts de contrôle des unités

<i>Brickley et Dark [1987]</i>	Distance géographique du siège social
<i>Norton [1988]</i>	Fraction de population rurale dans l'Etat
<i>Brickley, Dark et Weisbach [1991]</i>	Nombre d'unités par miles carrés (densité)
<i>Lafontaine [1992]</i>	Nombre d'unités en propre par contés (densité)
<i>Lafontaine [1995]</i>	1. Nombre d'Etats dans lesquels la chaîne a des unités 2. Nombre d'unités de la même chaîne avec le même indicatif téléphonique (densité)
<i>Scott [1995]</i>	Nombre d'Etats dans lesquels la chaîne a des unités
<i>Bercovitz [2000]</i>	1. Distance entre l'unité et le siège social 2. Inverse de la distance moyenne entre les quatre unités de la même chaîne les plus proches (densité)

Brickley et Dark [1987] s'intéressent aussi à l'influence de la répétition des achats sur le statut des unités. Même si le statut de créancier résiduel du franchisé lui donne de fortes incitations à se comporter en passager clandestin, cette incitation sera d'autant plus réduite que les consommateurs peuvent sanctionner ce comportement. Le recours à la franchise devrait ainsi être d'autant plus fort que la fréquence des achats répétés auprès d'une même unité est forte. Pour évaluer cette fréquence, les auteurs décomposent leur échantillon en deux groupes : un groupe de réseaux dans lesquels les clients sont essentiellement occasionnels (par exemple, un réseau de location de voitures ou une chaîne d'hôtel), et un groupe qui s'adresse à des consommateurs plus récurrents. Les résultats sont conformes à leur prédiction. Cependant lorsque les auteurs s'intéressent au choix statutaire des points de vente situés près des autoroutes (où les achats occasionnels sont *a priori* importants), le résultat empirique contredit la proposition : les unités sont plus souvent franchisées que les autres. Plus généralement, les autres études empiriques sur ce point arrivent à des conclusions divergentes (Brickley, Dark et Weisbach [1991], Norton [1988], Minkler [1990], Lafontaine [1995]). Cela ne signifie pas que le problème de passager clandestin n'est pas important pour l'organisation du réseau. Il est possible que ce problème soit principalement contrôlé au travers du choix des clauses contractuelles et non pas par le choix statutaire des unités. Or, les tests empiriques précédents ne tiennent pas compte des clauses contractuelles dans les estimations de l'impact du problème d'externalité sur l'organisation du réseau.

### **Choix statutaire des unités et problème de sous investissements**

Les travaux précédents se sont principalement focalisés sur les coûts de contrôle du comportement des managers d'unités. L'arbitrage franchise/intégration verticale semble aussi

un lieu privilégié pour une analyse à la Williamson [1996] mettant l'accent sur les conséquences organisationnelles de l'incomplétude des contrats et des problèmes de dépendance bilatérale liés à la présence d'investissements spécifiques. Cependant, à l'exception de Minkler et Park [1994], il n'existe pas d'articles étudiant le choix statutaire des unités dans une perspective transactionnelle.

Dans les relations de franchise la marque constitue le principal actif spécifique (Williamson [1996] parle de capital de marque, "*brand name capital*"). La valeur de cette marque dépend des dépenses engagées par le franchiseur (par exemple dépenses de publicité). Elle dépend aussi du comportement des unités qui peuvent s'accaparer une partie de la quasi-rente en réduisant la qualité des produits qu'ils proposent. Plus la valeur de la marque est élevée, plus les gains espérés d'un comportement opportuniste seront importants. Le franchiseur doit alors contrôler activement ses unités. Pour un degré élevé de spécificité, l'intégration verticale est considérée comme la forme d'organisation la mieux à même de réduire les comportements opportunistes des managers d'unités. Ce résultat découle directement de la rémunération du manager d'unité en propre. En effet, sa rémunération est contrairement à celle du franchisé, largement indépendante du profit de l'unité et prend la forme d'un salaire fixe, réduisant l'incitation à se comporter de manière opportuniste.

Le degré de spécificité est empiriquement évalué à partir de la valeur des actifs immatériels des franchiseurs, mesurée ici comme la différence entre la valeur boursière et la valeur comptable des actifs du franchiseur. Cette différence est ensuite divisée par le revenu courant de la firme. Selon les auteurs, cet indicateur permet de mesurer la contribution de l'actif immatériel au revenu de la firme. Plus le ratio est fort et plus les actifs immatériels de la firme contribuent au revenu courant du franchiseur, indiquant une forte spécificité. L'estimation empirique effectuée confirme la prédiction des auteurs : le franchiseur possède d'autant plus d'unités que le degré de spécificité des actifs est important.

En dehors de cet article, l'application de l'économie des coûts de transaction aux réseaux de franchise reste encore mince (Dnes [1996]). Certains auteurs doutent même de l'importance des problèmes de *hold-up* dans le contexte de la franchise commerciale (Lafontaine et Slade [2001]).

Quelques articles se sont intéressés à la spécificité des investissements du franchisé. Le degré de spécificité de ces actifs est par exemple évalué par la taille du magasin, suggérant ainsi une relation positive entre montant de l'investissement et degré de spécificité (Brickey et Dark [1987], Brickley et al. [2002]). Cet indicateur est cependant critiquable. Par exemple, Lafontaine et Slade [2001] citent le cas de l'industrie hôtelière qui nécessite un investissement initial important, investissement qui est néanmoins facilement redéployable d'un réseau à l'autre. De plus, par définition des actifs spécifiques, leur usage dans une utilisation alternative (ou avec un partenaire alternatif) doit s'accompagner d'une perte de valeur. Or, dans leur étude

très détaillée du réseau McDonald aux USA, Kaufman et Lafontaine [1994] montrent que les franchisés ne subissent aucune perte de valeur lorsqu'ils vendent leurs unités. Sans travaux empiriques supplémentaires, la présence et l'impact de la spécificité des actifs sur l'organisation des réseaux de franchise reste une question ouverte. Malheureusement, l'évaluation de la spécificité nécessite des données très fines sur le type et la nature des investissements consentis par le franchiseur et/ou le franchisé, données qui sont rarement disponibles et qui nécessiteraient plutôt des études de cas approfondies.

### **Le choix statutaire des unités comme allocation optimale des droits de propriété**

Plus récemment, le choix statutaire des unités a été étudié sous l'angle de l'incomplétude des contrats de franchise. Dans le prolongement des travaux de Grossman et Hart [1986], le choix statutaire est alors étudié comme la recherche d'une allocation optimale des droits de propriété. Cette problématique a été en particulier utilisée par Lutz [1995] à partir d'un modèle d'aléa moral à la fois sur le comportement du franchiseur et du franchisé. Les actifs considérés sont la marque commerciale et l'unité et le modèle suppose que les profits courants et futurs d'une unité dépendent des efforts des deux parties. Comme les niveaux d'efforts sont supposés invérifiables et donc non contractualisables, que les deux parties ne peuvent s'engager *ex ante* de manière crédible sur le partage des flux de profits futurs, l'allocation des droits de propriété est considérée comme le seul moyen de rendre crédible un partage donné des profits futurs (même si le profit courant peut être alloué entre les parties à travers d'un contrat de partage). Ces droits de propriété incluent le droit de vendre le magasin et/ou le droit d'utiliser le magasin avec une marque différente<sup>ix</sup>. Le propriétaire de l'unité peut donc capitaliser la valeur de son effort à travers celle de son unité. La principale prédiction du modèle de Lutz [1995] est dans la lignée directe des propositions de Grossman et Hart [1986] : il est efficace d'allouer la propriété de l'unité à la partie qui a l'impact le plus important sur la valeur créée dans la relation. Lorsque l'effort du manager a un effet relativement faible sur le profit courant de l'unité mais un impact important sur les profits futurs, il est plus efficace de rendre le manager propriétaire de l'unité (franchise). Inversement, l'intégration verticale est la forme optimale lorsque l'effort du franchiseur est relativement plus important que celui du franchisé pour générer des profits futurs.

Une autre analyse mettant l'incomplétude contractuelle au cœur de l'arbitrage intégration verticale / franchise est proposée par Maness [1996]. L'incomplétude porte ici sur l'impossibilité de contractualiser les coûts des unités et donc les profits. Le propriétaire de l'unité est créancier résiduel des profits tandis que l'autre partie (franchiseur si l'unité est franchisée ou salarié si l'unité est intégrée) ne peut être rémunérée qu'au travers d'un partage des revenus de l'unité. Dans une situation où l'effort de chaque partie affecte à la fois les revenus et les coûts d'une unité, Maness montre que le partage des revenus ne donne aucune incitation à minimiser les coûts pour la partie qui n'est pas propriétaire. La seule manière

d'inciter cette dernière à réduire les coûts est de transférer la propriété de l'unité. L'allocation optimale des droits de propriété est similaire à celle présente dans le modèle de Lutz [1995]. Elle consiste à allouer la propriété de l'unité à la partie dont le niveau d'effort affecte le plus les coûts. A notre connaissance, il n'existe pas encore d'études empiriques dans le cadre de la franchise qui ont testé les propositions précédentes<sup>x</sup>.

Cette section s'est concentrée sur l'arbitrage entre différentes structures de gouvernance. Cette analyse n'épuise cependant pas l'étude de l'organisation des réseaux de franchise. Lorsque le franchiseur a décidé du statut des unités individuelles, il lui reste encore à choisir la structure des contrats. Nous étudions maintenant cette question.

### **La conception des contrats de franchise**

La définition des contrats de franchise donnée en introduction a souligné l'importance de la délégation dans cette relation. Le pilotage efficace de cette délégation de décisions met au cœur de l'analyse la question des incitations des membres du réseau. Le contrat de franchise est ainsi principalement étudié comme un moyen d'aligner les incitations des différentes parties. Deux principaux mécanismes d'incitation ont été identifiés. D'une part le partage des résultats des unités comme incitation à l'effort du franchisé (et/ou du franchiseur) (3.1). D'autre part, la création d'un flux de rentes par les clauses du contrat de franchise (3.2). Le fonctionnement de ce dernier mécanisme est dépendant des possibilités de rupture de la relation de franchise par le franchiseur et fait l'objet de débats entre juristes et économistes (3.3). Enfin, nous abordons aussi les travaux portant sur les autres dimensions des contrats de franchise (3.4).

### **La franchise comme contrat de partage**

En contrepartie du droit d'utiliser la marque commerciale du franchiseur, le franchisé paie des frais directs de franchise. Nous avons rappelé en introduction que dans la grande majorité des cas, le contrat de franchise typique est donc un contrat de partage des revenus de l'unité<sup>xi</sup>. Si l'on suppose que le franchiseur ne peut qu'imparfaitement observer le comportement du franchisé, le rôle des clauses du contrat est alors de restructurer les incitations des franchisés de manière à ce que leurs décisions correspondent à celles désirées par le franchiseur (Mathewson et Winter [1985], Rubin [1978]). Dans ce contexte d'aléa moral sur l'effort du franchisé et en supposant que les deux parties sont neutres par rapport au risque, il est optimal, en termes d'incitations de donner au franchisé l'intégralité de la créance sur son profit - soit de fixer un taux de royalties nul - (Rubin [1978]). Avec cette solution de premier rang, le franchiseur peut alors extraire tous les profits en choisissant judicieusement le droit d'entrée. Or, dans la plupart des accords de franchise, on observe un partage des résultats

entre les deux parties, partage qui empêche la réalisation de la solution optimale. Pour tenter d'expliquer ce partage, la littérature principal/agent fournit deux types d'amendements.

Le premier, le plus classique, consiste à faire l'hypothèse que l'agent est averse au risque (Stiglitz [1974] sur les contrats de métayage). Le contrat de franchise remplit alors le double rôle de mécanisme d'incitation (lier la rémunération du franchisé aux résultats de l'unité) et de mécanisme d'assurance (lisser les variations de revenu du franchisé). Si l'on assure complètement le franchisé (taux de royalties unitaire associé à un salaire fixe), on ne fournit aucune incitation à l'effort. En réduisant le taux de royalties, le franchiseur incite le franchisé à l'effort mais transfère sur ce dernier une partie des risques. Le taux optimal de royalties doit arbitrer entre ces deux objectifs contradictoires (Laffont et Martimort [2002]) et donne lieu à un partage des revenus (Lafontaine [1992]).

Le deuxième type d'amendement consiste à faire l'hypothèse que l'effort du franchiseur est inobservable, tout comme celui du franchisé et affecte le surplus de la relation (Rubin [1978], Lal [1990], Bhattacharyya et Lafontaine [1995]). La définition légale de la franchise donnée en introduction montre bien que l'effort du franchiseur est un élément important (assistance technique et commerciale aux franchisés, contrôle du niveau de qualité des biens dans le réseau, etc.). Dans ce cas, même si les deux parties sont toutes deux neutres vis-à-vis du risque, on obtient un partage des revenus. Le taux de royalties résulte alors d'un arbitrage entre incitations pour le franchisé et le franchiseur. Pour un taux de royalties nul, le contrat ne fournit aucune incitation au franchiseur et des incitations maximales au franchisé. Inversement, pour un taux de royalties unitaire, c'est maintenant le franchiseur qui est créancier résiduel du résultat et le franchisé n'a aucune incitation. L'importance respective des efforts des deux parties pour la réalisation du surplus conditionne ainsi la fixation du taux optimal de royalties.

Les propositions réfutables de cette analyse sont les suivantes : (1) le taux optimal de royalties est une fonction décroissante de l'importance de l'effort du franchisé par rapport au surplus de la relation (incitation du franchisé); (2) si le franchiseur arbitre entre incitations et assurance pour le franchisé, le taux de redevance est une fonction croissante du niveau de risque supporté par le franchisé et (3) le taux de redevance est une fonction croissante de l'importance de l'effort du franchiseur (incitation du franchiseur). Le tableau 2 recense les différentes variables utilisées pour mesurer le niveau de risque, l'importance de l'effort du franchisé et du franchiseur.

Tableau 2 : Mesures empiriques des variables reflétant l'importance de l'effort des parties et le niveau de risque

<b>Mesures empiriques du risque supporté par les franchisés</b>	
<i>Martin [1988]</i>	Variations des ventes sectorielles "sans trend"
<i>Norton [1988]</i>	Variance des variations de vente sans trend par secteur et Etat
<i>Lafontaine [1992]</i>	Proportion d'unités qui sortent de la franchise (taux d'échec)
<b>Mesures empiriques de l'importance de l'effort du franchisé</b>	
<i>Caves et Murphy [1976]</i>	Variable dichotomique indiquant si le service est personnalisé ou non
<i>Norton [1988]</i>	Ratio Nombre d'employés (franchiseur) / ventes
<i>Lafontaine [1992]</i>	Ratio (Ventes – inputs fournis par le franchiseur) / ventes du secteur
<i>Scott [1995]</i>	Ratio (capital / travail)
<i>Bercovitz [1999]</i>	Ratio (coûts – valeur des inputs vendus par le franchiseur) / coûts
<b>Mesures empiriques de l'importance de l'effort du franchiseur</b>	
<i>Lafontaine [1992]</i>	Nombre de semaines de formation fournies par le franchiseur
<i>Scott [1995]</i>	Nombre de jours de formation fournis par le franchiseur
<i>Bercovitz [1999]</i>	Valeur de la publicité faite par le franchiseur

La majorité des études empiriques ont confirmé les propositions 1 et 3. Le taux de royalties est bien une fonction décroissante de l'importance de l'effort du franchisé et une fonction croissante de l'importance de l'effort du franchiseur (Norton [1988], Lafontaine [1992], Minkler et Park [1994], Scott [1995], Bercovitz [1999]). Les mêmes études ont systématiquement contredit la deuxième proposition. Le taux de royalties décroît avec le niveau de risque supporté par le franchisé. Ce lien inverse semble robuste puisqu'il se retrouve non seulement dans plusieurs études empiriques et pour différentes mesures du risque (Lafontaine et Slade [2001] pour une revue) mais aussi pour d'autres types de contrats de partage (voir par exemple Allen et Lueck [1999], Leffler et Rucker [1991] dans le secteur agricole et plus généralement Prendergast [2002] sur l'arbitrage incitation / risque). La portée de ce résultat, bien qu'empiriquement robuste, doit cependant être nuancée. Un article récent de Akerberg et Botticini [2002] montre que la majorité des études empiriques précédentes considère l'appariement entre principal et agent comme donné. Or, si cet appariement est endogène, et fonction de caractéristiques inobservées par l'économètre, sa non prise en compte peut biaiser les estimations économétriques liant niveau de risque et choix du taux de royalties<sup>xii</sup>.



### Contrat de franchise et exécution des contrats

L'approche précédente s'est essentiellement concentrée sur le partage des résultats comme mécanisme incitatif. Une seconde approche s'intéresse à un autre mécanisme incitatif dont le fonctionnement est assez similaire au salaire d'efficiences : la relation contractuelle doit être organisée de manière à ce que l'agent que l'on veut inciter ait quelque chose à perdre en cas de comportement opportuniste. Son application à la franchise commerciale a été essentiellement développée par les travaux de B. Klein (Klein [1980], [1995], Klein et Leffler [1981], Klein et Saft [1985]). Elle repose sur deux piliers qui seront successivement présentés : (i) l'existence d'un flux de rentes (la « carotte ») et, (ii) la possibilité pour le franchiseur de rompre prématurément le contrat (le « bâton »).

#### *La création d'un flux de rentes*

Dans ces travaux, le pouvoir incitatif du contrat de franchise provient de la conjugaison de trois éléments (Klein [1996]): (i) la création d'un flux de rentes définies comme les gains supplémentaires pour un franchisé d'appartenir au réseau de franchise (par rapport à sa meilleure alternative de profit), (ii) le contrôle par le franchiseur du comportement du franchisé, et (iii) la possibilité pour le franchiseur de rompre le contrat. Ce dernier élément est largement déterminé par le droit et/ou la réglementation en vigueur. Cette condition étant donnée, le franchiseur va concevoir son contrat, *i.e.* moduler à la fois le flux de rentes (son niveau et sa répartition) et l'intensité du contrôle, de manière à minimiser les coûts *ex post* de mise en œuvre et rendre le contrat auto-exécutoire<sup>xiii</sup>. Soient  $W^1$  la valeur actualisée du flux de rentes que gagne le franchisé à être coopératif et  $W^2$  le gain pour le franchisé d'un comportement opportuniste qui peut entraîner son exclusion du réseau. Le contrat de franchise sera auto-exécutoire si et seulement si  $W^1 \geq W^2$  pour toutes les périodes<sup>xiv</sup>. En raison de l'incomplétude du contrat de franchise, tous les éléments du comportement du franchisé souhaités par le franchiseur ne peuvent pas être précisés dans le contrat. Le contrat de franchise doit alors créer un flux de rentes suffisant pour satisfaire la contrainte d'incitation précédente.

Dans cette analyse, les clauses du contrat remplissent un double rôle (Klein [1995]). D'une part, elles spécifient certaines des obligations que doit respecter le franchisé (par exemple une clause d'approvisionnement exclusifs chez le franchiseur). Les obligations étant définies dans le contrat, le franchiseur peut recourir aux tribunaux pour les faire respecter. Ces clauses sont un moyen de limiter  $W^1$ . D'autre part, elles créent un flux de rentes dont la perte potentielle discipline le comportement du franchisé. Ces clauses sont un moyen d'augmenter  $W^2$ . Cette analyse ne détaille pas complètement la manière dont les rentes sont créées. Elle suggère que certaines clauses qui réduisent la concurrence intra-marque, comme des clauses d'exclusivité territoriale, participent à la création du flux de rentes en donnant à un franchisé un monopole

d'usage sur un territoire donné. Cette analyse légitime ainsi de nombreuses restrictions de concurrence comme nécessaire à la mise en place d'un système d'incitation pour les membres du réseau (Klein et Saft [1985] et Klein et Murphy [1988]).

Il existe néanmoins une borne supérieure au montant des rentes que peut fournir le franchiseur de manière crédible. *Ex post*, le franchiseur peut toujours se comporter de manière opportuniste et refuser de fournir le flux de rentes – par exemple, en rompant le contrat sous prétexte d'un mauvais comportement du franchisé. Il économise ainsi sur le flux de rentes qu'il laisse au franchisé. A quelle condition la promesse du franchiseur de fournir le flux de rentes est-elle crédible ? Si le franchiseur préfère utiliser des unités franchisées plutôt que des unités intégrées, c'est *a priori* que l'intégration verticale est une forme d'organisation plus coûteuse. L'engagement du franchiseur à fournir un flux de rentes au franchisé sera crédible si la valeur du flux de rentes est inférieure à la somme actualisée du différentiel de coûts entre la franchise et l'intégration verticale.

Le problème de la mesure du niveau des rentes rend difficile l'évaluation empirique de cette analyse<sup>xv</sup>. Deux articles ont cependant cherché à vérifier l'existence de ces rentes. A partir d'une analyse empirique très détaillée du réseau de franchise McDonald aux Etats-Unis, Kaufman et Lafontaine [1994] ont mis en évidence l'existence de telles rentes en utilisant deux méthodes. Premièrement, ils ont estimé, à partir de données comptables des unités et de différentes mesures des coûts d'opportunité du capital et du travail des franchisés, la valeur actuelle nette d'une unité. Deuxièmement, ils ont examiné les prix de revente des unités franchisées existantes afin d'évaluer la sous/sur évaluation de ces unités par rapport au prix de marché. Dans les deux cas, les auteurs montrent qu'il existe des rentes qui sont volontairement laissées aux franchisés par le franchiseur<sup>xvi</sup>. Dans le même registre, Bercovitz [2001] suggère que la possibilité pour un franchisé de pouvoir posséder plusieurs unités fait partie des mécanismes que le franchiseur utilise pour fournir des rentes aux (bons) franchisés et rendre le contrat auto exécutoire. Elle teste alors la proposition selon laquelle le nombre de conflits et de ruptures du contrat est négativement lié à la possibilité pour le franchiseur d'obtenir plusieurs unités dans le même réseau. Les résultats empiriques confirment la proposition et suggèrent que l'accès à des rentes est effectivement un moyen d'influencer le comportement des franchisés.

#### *L'importance des clauses de rupture du contrat*

La possibilité pour le franchiseur de rompre facilement la relation de franchise est au cœur du mécanisme d'auto exécution du contrat. Cette question de la rupture de la relation de franchise est cependant débattue, en particulier par certains juristes qui considèrent qu'elle peut être la manifestation d'un pouvoir de négociation important du franchiseur relativement à celui du franchisé. Le franchiseur abuserait de ce pouvoir de négociation et la clause de

rupture n'aurait aucun objectif d'efficacité économique mais un objectif de distribution du surplus au profit du franchiseur (voir Hadfield [1990] sur cette controverse)<sup>xvii</sup>. Dans ces conditions, l'un des rôles des tribunaux ou de la réglementation serait de protéger les franchisés en réduisant la facilité avec laquelle le franchiseur peut rompre le contrat avant son terme, par exemple en obligeant ce dernier à justifier les motifs précis de rupture, en lui infligeant des pénalités ou en dédommageant le franchisé. L'analyse en termes d'auto-exécution des accords vient relativiser cette interprétation en terme d'abus de pouvoir. D'une part, le besoin du franchiseur de recruter de nouveaux franchisés devrait limiter son incitation à être opportuniste afin de maintenir sa réputation sur le marché des candidats franchisés. D'autre part, toute limitation sur les clauses de rupture entraînerait une augmentation des coûts de transaction associés au fonctionnement de la franchise. Les franchiseurs seraient alors incités à recourir plus fréquemment à l'intégration verticale.

Les quelques études empiriques disponibles aux Etats-Unis ont d'ailleurs confirmé cette dernière éventualité (dans le cas des Etats-Unis). En effet, la réglementation sur la rupture des contrats de franchise est une prérogative des différents Etats américains. Ainsi, un même franchiseur présent dans différents Etats peut être confronté à des réglementations plus ou moins souples en matière de rupture des accords. Brickley, Dark et Weisbach [1991] ont tiré parti de cette diversité pour analyser l'impact de la plus ou moins grande souplesse des réglementations en la matière sur l'organisation des réseaux. Ils montrent que, pour une même chaîne, la proportion de magasins franchisés est significativement plus faible dans les Etats ayant une législation restreignant la possibilité de rupture. Ce résultat va dans le sens des travaux précédents. Toutes choses égales par ailleurs, une augmentation du coût de transaction lié à la franchise va inciter le franchiseur à intégrer verticalement. De la même manière, Brickley [2002] montre que dans les Etats plus restrictifs en matière de rupture des accords de franchise, les nouveaux franchisés et les franchisés dont le contrat est renouvelé payent un prix supérieur (sous forme d'un taux de royalties plus élevé) par rapport aux Etats plus souples. Une autre étude par Beales et Muris [1995] montre que l'objectif espéré d'une législation restrictive, *i.e.* une réduction du nombre des ruptures et une durée des relations plus importantes, ne se retrouve pas dans les faits. Le taux moyen de rupture des relations de franchise est plus important dans les Etats possédant une législation restrictive. Les auteurs expliquent ce résultat paradoxal par le fait que, dans le cas d'une législation souple, le franchiseur est plus incliné à être tolérant avec ses franchisés en cas de comportement opportuniste (il leur laisse une seconde chance) car il sait que si ces comportements se reproduisent, il aura toujours la possibilité de rompre la relation à faible coûts. Dans le cas contraire, le franchiseur le franchiseur est incité à exclure un franchisé à la première manifestation d'un comportement non souhaité<sup>xviii</sup>.

### **Autres clauses contractuelles**

A l'exception des travaux en terme de contrat auto-exécutoire, la majorité des travaux sur les accords de franchise se sont concentrés sur l'analyse du partage des résultats, c'est-à-dire sur les clauses monétaires des contrats. Récemment, d'autres clauses ou ensembles de clauses ont fait l'objet de travaux. Dans le secteur de la distribution automobile en Espagne, Arrunada et al. [2001] étudient l'allocation des droits de décision entre franchiseur et franchisé ainsi que les mécanismes incitatifs mis en œuvre dans le contrat. A partir d'une recension de différents domaines de décision (comme par exemple, le choix de la qualification des vendeurs, la fixation des objectifs annuels de ventes, la fixation des prix pour les voitures d'occasion, etc.), les auteurs étudient la répartition de ces différents droits de décision entre les deux parties. Leurs résultats empiriques montrent que l'allocation des droits de décision dépend du système d'incitations retenu par le franchiseur et de l'importance de l'aléa moral sur l'effort du franchisé et du franchiseur. Leurs conclusions sont similaires à celles des modèles avec double aléa moral présentés auparavant. Par exemple, plus le problème d'aléa moral du vendeur est potentiellement important, plus le contrat alloue une part importante des droits de décision au constructeur (ôtant ainsi au vendeur la possibilité de manipuler la définition de ces objectifs).

Bercovitz [2000] étudie comment les problèmes de passager clandestin et de *hold-up* affectent la présence et l'intensité de certaines clauses contractuelles (exclusivité territoriale, durée des contrats, clause de non-concurrence en cas de sortie du réseau). Elle montre que la présence de ces clauses varie directement avec l'intensité des risques d'externalités et de dépendance bilatérale. De la même manière, Brickley [1999] montre que la présence de plusieurs restrictions verticales dans les accords de franchise dépend de l'intensité des problèmes d'externalité entre les franchisés du réseau. Enfin, Brickley et al [2002] montrent que la durée des contrats de franchise est fonction des coûts de renégociation anticipés et des investissements spécifiques réalisés par les franchisés. Le degré de spécificité des actifs tend à augmenter la durée du contrat tandis que le niveau d'incertitude et les coûts de renégociation anticipés *ex ante* tendent au contraire à la réduire.

L'intérêt des travaux précédents est de montrer la diversité des mécanismes d'incitation présents dans les relations contractuelles entre agents. Ces travaux ont aussi en commun de justifier, à l'aune de l'efficacité de la coordination dans les réseaux, différentes pratiques considérées comme des restrictions de concurrence.

La section suivante présente les différents travaux qui se sont intéressés à la question de la mixité des réseaux.

### **Organisation des réseaux et mixité contractuelle**

Un fait stylisé important dans la franchise commerciale est la coexistence dans un même réseau d'unités franchisées et d'unités possédées par le franchiseur : on parle souvent de

distribution duale ou de réseaux mixtes<sup>xix</sup>. Il faut souligner que cette mixité ne provient pas d'une obligation légale mais résulte d'un choix délibéré d'organisation de la part du franchiseur<sup>xx</sup>. La majorité des travaux sur l'organisation des réseaux étudie cette question dans la perspective des déterminants de l'intégration verticale (le choix entre faire / faire faire qui ici se décline en franchiser / intégrer). Ces travaux permettent d'obtenir quasi mécaniquement une mixité des réseaux comme résultat de l'agrégation des décisions d'organisation des unités individuelles. Les travaux récents sur la mixité des réseaux invitent plutôt à une analyse en terme de « faire **et** faire faire » (Bradach et Eccles [1989]) où le franchiseur cherche délibérément à faire coexister différents modes d'organisation dans son réseau. Quatre principales explications ont pour le moment été proposées et seront détaillées dans cette section. La distribution duale est analysée comme (i) signal de la valeur de la marque (4.1), (ii) mécanisme de réduction des coûts de transaction *ex post* (coûts d'exécution et de suivie des contrats) (4.2), (iii) modalités de gestion des incitations des managers d'unité dans une situation multi-tâches (4.3), (iv) créatrice de gains de synergie (4.4).

### **La mixité des réseaux comme signal de la valeur de la marque**

Les praticiens de la franchise mettent souvent l'accent sur les problèmes provenant de l'avantage informationnel que possède le franchiseur par rapport aux franchisés désirant s'engager dans un réseau. La législation nationale a d'ailleurs reconnu ce problème en obligeant les franchiseurs à fournir aux candidats franchisés certaines informations sur leur réseau (loi Doubin du 31.12.1989). Gallini et Lutz [1992] proposent une explication de la mixité des réseaux dans cette veine. Il s'agit d'un modèle de signal sur le type du franchiseur. Le franchiseur possède une meilleure information que les franchisés potentiels sur la valeur de son concept commercial. Un moyen pour le franchiseur qui dispose d'un bon concept de se signaler est de lier son profit aux résultats des unités, *i.e.* de posséder plusieurs unités en propre<sup>xxi</sup>. La mixité du réseau peut agir ainsi comme un signal de qualité crédible pour les candidats franchisés, ce signal étant trop coûteux à imiter pour un franchiseur ayant un mauvais concept. Notons que dans ce modèle, il n'existe aucune limitation sur l'accès au capital du franchiseur. La mixité des réseaux est efficace non pas pour réduire les contraintes de financement du franchiseur (voir la section 2.1) mais pour des raisons purement informationnelles.

Si la proportion d'unités en propre sert principalement de signal pour les franchisés potentiels, on s'attend à ce qu'elle décline dans le temps au fur et à mesure que l'asymétrie d'information des franchisés se réduit. La forme d'organisation en franchise devrait prédominer pour des réseaux matures. Par ailleurs le taux de royalties et la proportion de magasins en propre, deux modalités alternatives pour signaler la qualité du réseau, devraient être corrélés négativement. Ces propositions ont été empiriquement testées par Lafontaine [1993] (voir aussi Lafontaine et Shaw [1999]). Lafontaine utilise comme estimation de la valeur d'un réseau (le type du

franchiseur), le taux de croissance du nombre de magasins sur une période de cinq ans. Plus le franchiseur est de qualité haute, plus ce taux doit être important. Les estimations empiriques contredisent les propositions du modèle précédent. Le taux de croissance du réseau n'affecte pas de manière significative les paramètres du contrat de partage. De plus, ce taux de croissance affecte de manière négative la proportion de magasins possédés. Enfin, il existe une corrélation positive entre taux de royalties et proportion de magasins possédés. Ces résultats empiriques ne signifient nullement que les asymétries d'information sur la valeur de sa marque n'existent pas. Elle suggère plutôt que le franchiseur utilise d'autres mécanismes que l'organisation du réseau pour signaler sa valeur.

### **La mixité des réseaux pour réduire les coûts de transaction**

Une autre explication, proposée par Dutta et al [1995], analyse la mixité des réseaux de vente comme un moyen de réduire les coûts de contrôle et de mise en œuvre des contrats (coûts de transaction *ex post*). Leur analyse se base sur la distribution industrielle dans plusieurs secteurs. Certains industriels utilisent simultanément des distributeurs indépendants et des distributeurs directs ou intégrés sur un même marché. Selon les auteurs, la présence d'un distributeur direct permettrait de réduire les coûts de transaction *ex post* d'application du contrat entre le producteur et les distributeurs indépendants. Deux arguments sont avancés pour appuyer leur proposition. Le premier argument renvoie au problème de la sanction des comportements opportunistes dans une situation de dépendance bilatérale où l'industriel a effectué des investissements spécifiques. En l'absence d'investissement spécifique de ce dernier, la rupture de la relation est un moyen de punir les comportements opportunistes du distributeur indépendant. Cependant, si l'industriel a développé des actifs spécifiques, cette menace de rupture perd de sa crédibilité puisqu'il risque de ne pas complètement rentabiliser son investissement spécifique si la relation s'arrête prématurément. La présence d'un distributeur intégré sur le territoire d'un indépendant restaure la crédibilité de cette menace. Si le producteur rompt sa relation avec le distributeur externe, il pourra se reporter sur le distributeur intégré pour continuer à rentabiliser ses investissements.

Le deuxième argument renvoie aux difficultés pour le producteur de mesurer les contributions du distributeur indépendant. La présence d'un distributeur intégré sur le même marché permet de mieux évaluer les performances du distributeur indépendant. Par exemple, si les résultats des deux représentants sont soumis à des variations communes, la comparaison de leurs performances permet d'éliminer la composante commune des fluctuations et d'en inférer plus précisément l'effort du distributeur indépendant. La coexistence des deux modes d'organisation permet de profiter des bénéfices en termes d'incitation attachés à l'externalisation tout en limitant les coûts de la délégation (renégociations opportunistes et problème d'observabilité des comportements). Une forme organisationnelle sert ainsi de support à l'usage d'une autre.

Les auteurs testent empiriquement la proposition selon laquelle la probabilité d'avoir un représentant direct sur le territoire d'un représentant indirect (distribution duale) croît avec l'importance du problème du *hold-up* et des difficultés de mesure des efforts du distributeur indépendant. Leurs résultats empiriques confirment cette proposition.

### **La mixité des réseaux comme système d'incitations**

Nous avons vu précédemment qu'une large partie de la littérature explique le choix statutaire des unités par leur hétérogénéité (par exemple en termes de coûts de contrôle et de proportion différente de clients occasionnels chez Brickley et Dark [1987]). Un réseau où les unités sont identiques devrait alors être soit complètement franchisé, soit totalement intégré verticalement. Bai et Tao [2000] ont proposé une explication de la mixité contractuelle qui ne repose pas sur l'hétérogénéité des unités, mais sur la nature multidimensionnelle de l'effort des managers. Le cadre de référence est le modèle d'aléa moral à tâches multiples développé par Holmström et Milgrom ([1991] [1994]). Les managers des unités, par ailleurs toutes identiques, doivent fournir deux types d'effort : d'une part, un effort pour maintenir et développer la réputation de la marque commune, d'autre part, un effort pour maximiser les ventes de l'unité. Le premier type d'effort a un impact positif sur les profits de toutes les unités du réseau (y compris sur le profit du franchiseur) tandis que les bénéfices du deuxième type d'effort sont entièrement capitalisés par le propriétaire de l'unité.

Si le manager d'un magasin est confronté à un contrat fortement incitatif (cas de la franchise), il va principalement allouer son effort pour développer son marché local au détriment de l'effort de maintien de la réputation puisque sur ce dernier effort, il ne récupère pas l'intégralité des bénéfices. À l'inverse, un manager salarié qui reçoit une rémunération fixe est indifférent entre les deux types de tâches. Afin d'assurer la fourniture d'un effort positif de valorisation de la réputation, le franchiseur doit donc offrir des contrats basés sur des rémunérations fixes en dépit de leur effet négatif sur l'effort local. Mais s'il veut développer ses ventes, il doit aussi proposer des contrats plus incitatifs aux managers. Dès lors que les deux types d'efforts sont substitués pour le manager, Bai et Tao [2000] montrent qu'il est optimal de recourir à la fois à des unités en propre et à des franchises. Certaines unités se « spécialisent » dans la production du bien public, tandis que les autres cherchent avant tout à maximiser leurs ventes (en profitant de l'externalité positive liée à l'accroissement de la réputation fournie par le premier type d'unité).

### **La mixité des réseaux à l'origine de gains de synergie**

La dernière explication proposée repose sur l'idée que la mixité contractuelle possède une efficacité propre qui résulte de l'existence de gains de synergie (Bradach, [1997], Lewin-Solomons [1998]). Lorsque le franchiseur utilise simultanément des unités en propre et des unités franchisées, il obtient un profit supérieur par rapport au cas où il n'utilise que l'un des

deux modes d'organisation. L'identification des interactions à la source de ce supplément d'efficacité est une voie de recherche importante mais encore peu développée. Pour le moment, les travaux se sont concentrés sur deux types d'interactions. D'une part, la possibilité offerte par la mixité des réseaux d'utiliser les informations fournies par les franchisés (respectivement les unités en propre) pour améliorer la performance des unités en propre (respectivement des franchisés) ; d'autre part, les effets bénéfiques de la mixité sur l'incitation à l'innovation.

Le premier type d'interaction a déjà été suggéré dans l'article de Dutta et al [1995]. Dans un réseau de franchise mixte, les performances des unités franchisées servent à établir le standard de performance pour les unités en propre et inversement (système de comparaison ou "*benchmarking*"). Les unités franchisées apportent au franchiseur des informations pertinentes qu'il utilise ensuite dans les relations avec ses propres unités et *vice-versa*. De plus, l'existence d'unités franchisées peut servir de mécanisme d'incitation pour les salariés du franchiseur. Le franchiseur peut récompenser ses meilleurs managers d'unité en leur proposant de devenir franchisé. Inversement, le recrutement de nouveaux franchisés parmi les salariés des unités en propre ou du siège social réduit les coûts liés à la sélection, au recrutement et à la formation de nouveaux franchisés (voir Bradach [1997]).

Le deuxième type d'interaction prolonge le premier sur la question des innovations. Les franchisés et les franchiseurs sont à l'initiative des innovations dans les réseaux (nouveaux produits, nouvelles formules promotionnelles, etc.). Cependant, la manière dont est défini le partage des résultats entre les deux acteurs (partage des revenus plutôt que des profits) pose un problème d'alignement des incitations (Lewin-Solomons [1998]). Les franchiseurs chercheront à favoriser les innovations qui permettent d'augmenter le chiffre d'affaires, et donc les royalties même si ces innovations augmentent simultanément les coûts des franchisés. Un moyen de limiter cette divergence d'intérêt est de réduire le taux de royalties. Cependant, une réduction du taux de royalties réduit les incitations du franchiseur à maintenir la valeur de son réseau et à innover. Une autre manière pour le franchiseur de ne pas biaiser les innovations en faveur de celles qui augmentent principalement les revenus est de posséder lui-même des unités. Dans ce cas, le profit du franchiseur dépend aussi des profits de ses unités (et non pas seulement de leur chiffre d'affaires). De plus, le fait de posséder des unités aide aussi le franchiseur à persuader les franchisés que les innovations qu'il propose leur seront aussi bénéfiques. Il peut par exemple se servir de ses propres unités comme vitrines pour convaincre les franchisés de l'intérêt de ses innovations.

## **Conclusion**

Cet article a passé en revue différentes analyses expliquant l'organisation des réseaux et la structure des contrats de franchise. Cette organisation, en particulier l'étendue de l'intégration verticale, s'expliquerait par une volonté de minimiser les coûts de contrôle des points de vente



par le franchiseur et les coûts de mise en œuvre des contrats. Les différents travaux empiriques disponibles confirment l'importance de ces coûts de transaction sur l'arbitrage entre franchise et intégration verticale. Par ailleurs, les études consacrées à la mixité contractuelle s'accordent pour dire qu'il ne s'agit pas d'une forme transitoire, mais d'une forme stable et efficace.

Sur le choix des clauses contractuelles, nous avons aussi vu que plusieurs approches théoriques peuvent être mobilisées. Elles mettent toutes l'accent sur le problème d'alignement des incitations entre les parties. Elles divergent cependant sur la nature des mécanismes incitatifs qui sont considérés. Les modèles d'agences se focalisent essentiellement sur les clauses de partage du contrat. Ils montrent, et les études empiriques le confirment, que la détermination de ces clauses, en particulier du taux de royalties, répond principalement au besoin de fournir des incitations aux franchisés et/ou au franchiseur. Le motif d'assurance et l'arbitrage incitation / assurance pour expliquer le contrat de partage semblent pour le moment réfutés par les résultats empiriques. Les travaux sur le caractère auto exécutoire des contrats se focalisent quant à eux sur la création d'un flux de rentes comme principal mécanisme d'incitation. Là aussi, des études empiriques confirment l'existence de ce flux de rentes dans les réseaux de franchise. L'analyse du partage des résultats dans les contrats de franchise nous informe plus généralement sur la conception des contrats de partage, forme contractuelle dont nous avons déjà noté l'importance pour différents types de relations. De même, les travaux sur les rentes ont une portée générale, ce type de mécanisme pouvant potentiellement être présent dans la majorité des relations inter-entreprises.

Même si cet ensemble de travaux a permis de mieux apprécier les déterminants des choix contractuels et organisationnels des parties ainsi que les arbitrages qui sont sous-jacents, plusieurs critiques peuvent leur être adressées. La fonction principale de ces différentes critiques est de proposer des pistes de recherches futures à la fois pour l'analyse des réseaux de distribution mais, plus généralement, sur l'analyse théorique et empirique des relations contractuelles.

Un point qui n'a pas été abordé dans notre revue porte sur l'analyse des clauses du contrat et l'organisation du réseau comme solution au problème d'asymétrie d'information sur le type des candidats à la franchise (le type des franchisés potentiels). En effet, lors du recrutement des managers d'unités, le franchiseur peut avoir de la difficulté à connaître la valeur des candidats potentiels. L'absence de travaux de ce type dans notre revue provient essentiellement de son absence dans la littérature sur la franchise que nous avons pu identifier. A notre connaissance, ce problème n'a pas encore fait l'objet soit d'une modélisation soit d'une évaluation empirique (voir cependant Hallagan [1978] dans le cas des contrats de métayage). Cependant, plusieurs arguments peuvent être avancés pour suggérer la faible importance de ce type de problème dans le contexte de la franchise (Lafontaine et Raynaud [2000]). D'une part, avant de devenir membre d'un réseau, le franchisé potentiel

doit satisfaire plusieurs conditions fixées par le franchiseur, par exemple un minimum de valeur nette et un certain niveau d'expérience. De plus, chaque franchisé potentiel doit suivre une période de formation et d'entraînement initial avant d'intégrer un réseau. Durant cette période, il y a échange d'information entre les deux parties : le franchiseur acquiert de l'information sur les aptitudes et le comportement des franchisés ; le franchisé peut mieux évaluer l'intérêt qu'il porte à ce type de commerce. De plus, si comme le suggère Bradach [1997], de nombreux franchisés sont des anciens salariés des unités détenues par le franchiseur, ce dernier dispose a priori d'une bonne information sur leurs compétences.

La seconde critique concerne le caractère souvent partiel des analyses du choix des clauses contractuelles. Les modèles d'agence se focalisent essentiellement sur les variables monétaires du contrat (essentiellement le taux de royalties) en négligeant les autres clauses. Si comme le suggère la littérature récente en termes de complémentarités (Milgrom et Roberts [1990], Holmström et Milgrom [1994]), les organisations et les contrats sont des systèmes formés d'un ensemble d'éléments cohérents entre eux, l'analyse des interactions entre clauses permettrait d'affiner notre compréhension des choix contractuels (voir Brickley [1999], Pénard, Raynaud et Saussier [2002] pour des premiers travaux dans ce sens). Les tests empiriques risquent cependant de se heurter à un problème de disponibilité des données. Les entreprises sont souvent réticentes à divulguer le contenu précis de leurs contrats. Les travaux en termes d'auto exécution échappent partiellement à cette critique car ils ne réduisent pas le contrat de franchise à une clause particulière. En contrepartie, peu d'éléments sont présents dans cette analyse permettant d'identifier précisément l'origine du flux de rente. Cependant, l'intérêt de cette analyse est de mettre en évidence la diversité des mécanismes d'incitations, premier jalon pour étudier les interactions éventuelles entre ces différents mécanismes (voir Lafontaine et Raynaud [2002]).

La troisième critique porte sur l'état insuffisamment développé des analyses sur la mixité des réseaux. Les déterminants des gains de synergie entre modes d'organisation doivent être plus finement définis et mesurés. On ne peut que souhaiter le développement de modélisation permettant de préciser la nature et l'intensité de ces gains. Des analyses empiriques sont aussi nécessaires pour expliquer les différences de proportion empiriquement constatées entre différents réseaux. Cette question est centrale dans la mesure où elle propose un changement d'optique assez important pour l'économie des contrats et des organisations. En effet, plutôt que de considérer différentes formes de gouvernance comme des alternatives, il s'agit de montrer et de comprendre comment la coexistence de plusieurs formes organisationnelles est source d'efficacité (voir Holmström [1999]). La encore, cette question dépasse le cadre de la franchise. De nombreux travaux en économie des organisations et en management s'intéressent aux déterminants de ce que cette littérature appelle « *tapered integration* », *i.e.* le fait qu'une firme produise en interne une partie de la quantité d'un input dont elle a besoin et simultanément achète à des fournisseurs le reste de la quantité nécessaire à la production.

Les travaux basés sur les contrats incomplets soulèvent aussi des questions. Une conséquence encore largement inexplorée de l'incomplétude contractuelle est le caractère largement relationnel et flexible des contrats de franchise (Hadfield [1990]). Le contrat de franchise ne résume pas l'intégralité des interactions entre franchiseur et franchisés dont certaines se font "hors contrat" c'est-à-dire sans être complètement guidées par les clauses du contrat écrit. En particulier, dans les situations d'incertitude forte, les parties préfèrent intentionnellement laisser le contrat plus incomplet (Saussier [2000]). Les engagements des parties ne sont alors pas exclusivement médiatisés par les termes vérifiables du contrat mais prennent appui sur la relation elle-même, sur des normes de comportement développées au gré des interactions<sup>xxii</sup>. Cette analyse du caractère relationnel des contrats de franchise a du mal à s'intégrer dans l'analyse économique standard des contrats, en particulier en raison d'une grande difficulté à intégrer dans les modèles formels des notions comme les normes de comportement ou la flexibilité d'un contrat, notions qui renvoient, en dernier ressort à celle de rationalité limitée. L'introduction par Baker et al. [2002] et Halonen [2002] d'une dimension de contrat relationnel dans une formalisation plus standard est de ce point de vue intéressante. Elle ouvre de nouvelles perspectives, en particulier l'étude des interactions entre aspects formels et informels des contrats dans une situation de jeu répété ainsi que la prise en compte de nouvelles modalités d'incitation des parties.

Enfin, il existe encore trop peu de travaux permettant d'évaluer l'impact d'une bonne conception contractuel et/ou organisationnel sur la performance des réseaux, plus généralement sur la performance des modes d'organisation (Masten [1993], [2002]). Les différents travaux empiriques que nous avons recensés dans cet article montrent l'existence d'une grande diversité des choix dans la gouvernance des réseaux de franchise. Ils postulent aussi que cette diversité répond à une logique d'organisation efficace des relations contractuelles. On peut suggérer que certains réseaux seront mieux organisés que d'autres, c'est-à-dire que la conception du contrat et l'organisation du réseau sont adaptées aux risques contractuels. Si cela est vrai, la trace de ce différentiel d'efficacité devrait se retrouver dans la performance de ces réseaux (Azoulay et Shane [2001], Shane [2001]). Ce travail est indispensable pour confirmer l'intuition initiale à partir de laquelle l'économie des organisations s'est développée : "organization matters".

### Bibliographie

- ACKERBERG D.A., BOTTICIN M. [2002], "Endogenous Matching and the Empirical Determinants of Contract Form", *Journal of Political Economy*, 110(3), 564-591.
- ALLEN D., LUECK D. [1999], "The Role of Risk in Contract Choice", *Journal of Law, Economics & Organization*, 15(3), 703-736.
- ARRUNADA B., GARICANO L. et VAZQUEZ L. [2001], "Contractual Allocation of Decision Rights and Incentives: The Case of Automobile Distribution", *Journal of Law, Economics & Organization*, 7(1), 257-286.
- AZEVEDO P.F., DOS SANTOS SILVA V.L. [2001], "Contractual Mix Analysis in the Brazilian Franchising", miméo, Federal University of Sao Carlos, SP, Brazil.
- AZOULAY P., SHANE S. [2001], "Entrepreneurs, Contracts, and the Failure of Young Firms", *Management Science*, 47(3), 337-358.
- BAI C.E., TAO Z. [2000], "Contract Mixing in Franchising as a Mechanism for Public Good Provision", *Journal of Economics & Management Strategy*, 9(1), 85-113.
- BAKER G, GIBBONS R., MURPHY K.J. [2002], "Relational Contracts and the Theory of the Firm", *Quarterly Journal of Economics*, 117, 39-83.
- BEALES H., MURIS T.J. [1995], "The Foundation of Franchise Regulation: Issues and Evidence", *Journal of Corporate Finance*, 2, 157-197.
- BERCOVITZ, J.E. [2001], "The Option to Expand: The Use of Multi-Unit Opportunities to Support Self-Enforcing Agreements in Franchise Relationships", working paper, Fuqua School of Business, Duke University.
- BERCOVITZ J. E. [2000], "An Analysis of Contract Provisions in the Business Format Franchise Agreements", working paper Fuqua School of Business, Duke University.
- BERCOVITZ, J.E. [1999], "The Organizational Choice Decision in Business-Format Franchising: An Empirical Test", working paper, The Fuqua School of Business, Duke University.
- BHATTACHARYYA S., LAFONTAINE F. [1995], "Double-sided Moral Hazard and the Nature of Share Contracts", *RAND Journal of Economics*, 26, 761-781.
- BRADACH J.L. [1997], "Using Plural Form in the Management of Restaurant Chains", *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303.
- BRADACH J.L., ECCLES R.G. [1989], "Price, Authority and Trust: From Ideal Types to Plural Forms", *Annual Review of Sociology*, 15, 97-115.

- BRICKLEY J.A., MISRA S., VAN HORN L. [2002], "Contract Duration: Evidence from Franchise Contracts", working paper, School of Business, Rochester University. <http://www.ssb.rochester.edu/fac/Brickley/publications.html>
- BRICKLEY J.A., [2002], "Royalty Rates and Up-front Fees in Share Contracts: Evidence from Franchising," *Journal of Law, Economics & Organization*, 18(2), 511-535.
- BRICKLEY J.A. [1999], "Incentive Conflicts and Contractual Restraints: Evidence from Franchising," *Journal of Law & Economics*, XXXXII, 745-774.
- BRICKLEY J.A., DARK F.H. et WEISBACH M.S. [1991], "The Economic Effect of Franchise Termination Laws", *Journal of Law & Economics*, XXXIV, 101-132.
- BRICKLEY J.A., DARK F.H. [1987], "The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising", *Journal of Financial Economics*, 18, 401-420.
- CAVES R.E., MURPHY W.F. [1976], "Franchising: Firms, Markets and Intangible Assets", *Southern Journal of Economics*, 42, 572-586.
- CHIAPPORI P.A., SALANIE B. [2003], "Testing Contract Theory: A Survey of Some Recent Works", *Advances in Economics and Econometrics, Theory and Applications*, Eight World Congress, M. Dewatripont, L. Hansen et P. Turnovski (eds.), Econometric Society Monographs, Cambridge University Press, 115-149.
- COASE, R. [1937], "The Nature of the Firm", *Economica*, 4, 386-405.
- DNES A. [1993], "A Case Study Analysis of Franchise Contracts", *Journal of Legal Studies*, XXII, 367-393.
- DNES A. [1996], "The Economics Analysis of Franchise Contracts", *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 152, 297-324.
- DUTTA S., BERGEN M., HEIDE J. et JOHN, G. [1995], "Understanding Dual Distribution: The Case of Reps and House Account", *Journal of Law, Economics & Organization*, 11, 189-204.
- FAMA E.E., JENSEN M.C. [1983], "Separation of Ownership and Control", *Journal of Law & Economics*, XXVI, 301-326.
- GALLINI N., LUTZ N. [1992], "Dual Distribution and Royalty Fees in Franchising", *Journal of Law, Economics & Organization*, 8, 471-501.
- GROSSMAN S., HART O. [1986], "The Costs and Benefits of Ownership: a Theory of Vertical and Lateral Integration", *Journal of Political Economy*, 94, 691-719.
- HADFIELD G. [1990], "Problematic Relations; Franchising and the Law of Incomplete Contracts", *Stanford Law Review*, 42, 927-992.

- HALLAGAN W. [1978], "Self-Selection by Contractual Choice in the Theory of Sharecropping", *Bell Journal of Economics*, 9(2), 344-354.
- HALONEN M. [2002], "Reputation and the Allocation of Ownership", *Economic Journal*, 112, 539-558.
- HART O. [1995], *Firms, Contracts and Financial Structures*, Oxford University Press.
- HOLMSTRÖM B. [1999], "The Firm as a Subeconomy", *Journal of Law, Economics & Organization*, 5(1), 74-102.
- HOLMSTRÖM B., MILGROM P. [1991], "Multi-task Principal-Agent Analysis: Incentive Contract, Asset Ownership and Job Design", *Journal of Law, Economics & Organization*, 7, 24-52.
- HOLMSTRÖM B., MILGROM P. [1994], "The Firm as an Incentive System", *American Economic Review*, 84, 972-991.
- INSEE PREMIERE [2002], "Le commerce de détail sous enseigne", 842.
- KAUFMANN P., LAFONTAINE F. [1994], "Costs of Control; the Source of Economic Rents for McDonald's Franchisees", *Journal of Law & Economics*, XXXVII, 417-453.
- KLEIN B. [1980], "Transaction Costs Determinants of "Unfair" Contractual Arrangements", *American Economic Review*, 70, 356-362.
- KLEIN B. [1995], "The Economics of Franchise Contracts", *Journal of Corporate Finance*, 2, 9-37.
- KLEIN B. [1996], "Why Hold-Up Occurs: The Self-Enforcing Range of Contractual Relations", *Economic Inquiry*, XXXIV, 444-463.
- KLEIN B., LEFFLER K. [1981] "The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance", *Journal of Political Economy*, 89, 615-641.
- KLEIN B, MURPHY K.M. [1988], "Vertical Restraints as Contract Enforcement Mechanisms", *Journal of Law & Economics*, XXXI, 265-297.
- KLEIN B., SAFT L. [1985], "The Law and Economics of Franchise Tying Contracts", *Journal of Law & Economics*, XXVIII, 345-361.
- LAFFONT, J.J., MARTIMORT, D. [2002], *The Theory of Incentives: The Principal-Agent Model*, Princeton University Press.
- LAFONTAINE F. [1992], "Agency Theory and Franchising; Some Empirical Results", *RAND Journal of Economics*, 23, 263-283.
- LAFONTAINE F. [1993], "Contractual Arrangements as Signaling Devices: Evidence from Franchising", *Journal of Law, Economics & Organization*, 9, 256-289.

- LAFONTAINE F. [1995], "Pricing Decisions in Franchised Chains: A Look at the Restaurant and Fast-Food Industry", Working Paper NBER 5247. <http://www.nber.org/papers/w5247>
- LAFONTAINE F., RAYNAUD E [2002]: "The Role of Residual Claims and Self-Enforcement in Franchise Contracting", NBER working paper 8868. <http://www.nber.org/papers/w8868>
- LAFONTAINE F., RAYNAUD E. [2000], « Créances résiduelles et flux de rentes comme mécanismes d'incitation dans les contrats de franchise : compléments ou substituts ? », *Revue d'Economie Industrielle*, 92, 255-276.
- LAFONTAINE F., SHAW K.L. [2004], "Targeting Managerial Control: Evidence from Franchising", à paraître dans le *RAND Journal of Economics*.
- LAFONTAINE F., SHAW K.L. [1999], "The Dynamic of Franchise Contracting: Evidence from Panel Data", *Journal of Political Economy*, 107, 1041-1080.
- LAFONTAINE F., SLADE M. [2001], "Incentive Contracting and the Franchise Decision", dans, K. Chatterjee et W. Samuelson (eds.), *Advances in Business Applications of Game Theory*, Kluwer Academic Press.
- LAFONTAINE F., SLADE M [1997], "Retail Contracting: Theory and Practice", *Journal of Industrial Economics*, XLV, 132-157.
- LAL R. [1990], "Improving Channel Coordination through Franchising", *Marketing Science*, 9, 299-318.
- LEFFLER K.B., RUCKER R.R. [1991], "Transaction Costs and the Efficient Organization of Production: A Study of Timber-Harvesting Contracts", *Journal of Political Economy*, 99, 1060-1087.
- LEWIN S.B. [1998], "The Plural Form in Franchising: A Synergism of Market and Hierarchy", Working Paper, Dept of Applied Economics, Cambridge University. <http://www.econ.cam.ac.uk/dae/people/lewin/pluralA4.pdf>
- LUTZ N. [1995], "Ownership Rights and Incentives in Franchising", *Journal of Corporate Finance*, 2, 103-131.
- MANESS R. [1996], "Incomplete Contracts and the Choice between Vertical Integration and Franchising", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 31, 101-115.
- MARTIN, R.E. [1988], "Franchising and Risk Management", *American Economic Review*, 78, 954-968.
- MASTEN S.E. [1993], "Transaction Costs, Mistakes and Performance: Assessing the Importance of Governance", *Managerial and Decision Economics*, 14, 119-129.

- MASTEN S.E. [2002] "Modern Evidence on the Firm", *American Economic Review*, 92, 428-432.
- MASTEN S.E. SAUSSIÉ S. [2002], *Econometrics of Contracts: An Assessment of Developments in the Empirical Literature of Contracting*, in E. Brousseau, J.M. Glachant (eds.), *The Economics of Contracts: Theories and Applications*, Cambridge University Press.
- MATHEWSON F., WINTER R. [1985], "The Economics of Franchise Contracts", *Journal of Law & Economics*, XXVIII, 503-526.
- MICHAEL S., MOORE H. [1995], "Returns to Franchising". *Journal of Corporate Finance*, 2, 133-155.
- MILGROM P, ROBERTS J [1990], "The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy and Organization", *American Economic Review*, 80(3), 511-528.
- MINKLER A. [1990], "An Empirical Analysis of Firm's Decision to Franchise", *Economics Letters*, 34, 133-156.
- MINKLER A. P., PARK T. A. [1994], "Asset Specificity and Vertical Integration in Franchising", *Review of Industrial Organization*, 9, 409-423.
- NORTON S. W. [1988], "An Empirical Look at Franchise as an Organizational Form", *Journal of Business*, April, 197-218.
- OCDE [1994], *Politique de la concurrence et restrictions verticales: les accords de franchise*, Publications de l'OCDE, Paris.
- PENARD T., RAYNAUD E. et SAUSSIÉ S. [2003], "Dual Distribution and Royalty Rates: An Empirical Analysis using French Data", *Mimeo*, ATOM.
- PENARD T., RAYNAUD E. et SAUSSIÉ S. [2002], "Contract Mix in Franchising as an Efficient Monitoring Device under Asymmetric Information", working paper, Centre ATOM, Université de Paris I.
- PRENDERGAST C. [2002], "The Tenuous Trade-Off between Risk and Incentives", *Journal of Political Economy*, 110(5), 1071-1102.
- REY P. [1997], "Impact des accords verticaux entre producteurs et distributeurs", *Revue Française d'Economie*, XII(2), 3-56.
- REY P., STIGLITZ J. [1995], "The Role of Exclusive Territories in Producers' Competition", *RAND Journal of Economics*, 26, 431-451.
- RUBIN P. [1978], "The Theory of the Firm and the Structure of Franchise Contracts", *Journal of Law & Economics*, XXI, 223-232.
- SALANIE B. [1997], *The Economics of Contract: A Primer*, MIT Press.



- SAUSSIÉ S [2000] "Transaction Costs and Contractual Completeness", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 42 (2), 189-206
- SHANE S. [2001], "Organizational Incentive and Organizational Mortality", *Organization Science*, 12(2), 136-160.
- SCOTT F.A. [1995], "Franchising versus Vertical Integration as a Decision Variable of the Firm", *Review of Industrial Organization*, 10, 69-81.
- SLADE M. [1998], "Strategic Motives for Vertical Separation: Evidence from Retail Gasoline Markets", *Journal of Law, Economics & Organization*, 14, 84-113.
- SORENSEN O., SORENSEN J.B. [2001], "Finding the Right Mix: Franchising, Organizational Learning and Chain Performance", *Strategic Management Journal*, 22, 713-724.
- STIGLITZ J.E. [1974], "Incentives and Risk-sharing in Sharecropping", *Review of Economics Studies*, 41, 219-255.
- WHINSTON M. [2003], "On the Transaction Cost Determinants of Vertical Integration", *Journal of Law, Economics and Organization*, 19, 1-23.
- WILLIAMSON O.E. [1996], *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press.
- WILLIAMSON, O.E. [2000], "The New Institutional Economics: Tacking Stock, looking Ahead", *Journal of Economic Literature*, 38, 595-613.

---

\* Nous remercions les deux rapporteurs anonymes de la revue pour leurs remarques. Nous remercions par ailleurs la Decas (Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie) pour son soutien financier.

<sup>i</sup> Voir Chiappori-Salanié [2003] et Masten-Saussier [2002] pour une revue des études empiriques visant à tester les théories des contrats.

<sup>ii</sup> Voir OCDE [1994] pour une recension des pratiques les plus courantes.

<sup>iii</sup> Il existe dans le monde professionnel de la franchise des annuaires qui recensent les réseaux actifs et donnent aux franchisés potentiels des informations sur certaines des caractéristiques des réseaux (investissement initial demandé par le franchiseur, terme financier et durée du contrat, etc.). La collecte de ces annuaires permet la mise en place de bases de données. Notons cependant que ces annuaires fournissent souvent peu d'information sur les clauses contractuelles contenues dans ces accords. Mis à part les termes financiers, la durée du contrat et, éventuellement, l'existence de clause d'exclusivité territoriale, les autres clauses sont uniquement accessibles par enquêtes directes auprès des réseaux. Cela permet d'expliquer, au moins partiellement, l'importance accordée dans les travaux empiriques à la question du choix des paramètres de partage.

<sup>iv</sup> L'hypothèse implicite dans tous ces travaux est que le franchiseur est à l'initiative du contrat. Il fait une proposition de contrat du type « à prendre ou à laisser » au candidat manager qui deviendra soit franchisé, soit responsable de succursale.

<sup>v</sup> Pour une analyse des motivations stratégiques dans le choix des clauses contractuelles, voir par exemple Rey et Stiglitz [1995], Rey [1997], Slade [1998].

<sup>vi</sup> Dans la pratique, il n'est cependant pas rare qu'un franchisé possède plusieurs unités dans la chaîne.

<sup>vii</sup> Pour les données provenant des Etats-unis, Lafontaine et Shaw [2004] observent une stabilité de la proportion moyenne d'unités intégrées pour l'échantillon global autour de 15% (même si il existe de fortes différences entre les secteurs représentés dans l'échantillon). A partir de données Françaises, Pénard et al. [2003] observent que pour l'ensemble de l'échantillon, la proportion moyenne d'unités intégrées est de 25% (avec là aussi de fortes différences entre secteurs).

<sup>viii</sup> Ce résultat peut aussi provenir d'une autre explication selon laquelle le franchiseur commence par acheter des magasins proche du siège social puis se met à franchiser les magasins plus lointains. Brickley et Dark [1987] répètent le même test en enlevant de l'échantillon tous les magasins situés dans l'Etat où se trouve le siège social. Le résultat du test reste inchangé.

<sup>ix</sup> Le franchiseur peut parfois restreindre ce droit de plusieurs manières : en rendant obligatoire son approbation en cas de vente du magasin par le franchisé, en restreignant les possibilités de revente, en interdisant au franchisé de poursuivre son activité dans le même secteur, etc. (Dnes [1993], Kaufman et Lafontaine [1994]). Néanmoins, les droits précédents ne sont pas complètement éliminés.

<sup>x</sup> Plus généralement, Whinston [2003] analyse les difficultés empiriques pour tester cette théorie.

<sup>xi</sup> Ces frais sont normalement les mêmes pour tous les franchisés qui se joignent à un réseau de franchise à un moment donné dans le temps. De plus, les franchiseurs ne modifient pas fréquemment ces termes financiers (voir Lafontaine et Shaw [1999]).

---

<sup>xii</sup> Les auteurs étudient le paramètre de partage dans des contrats de métayage. Une première estimation empirique sans prendre en compte le caractère endogène de l'appariement entre principal et agent contredit la deuxième proposition. Cependant, une fois que l'on tient compte de cet appariement intégré dans les estimations empiriques, la proposition deux est vérifiée.

<sup>xiii</sup> Pour que ce mécanisme fonctionne, même si le comportement attendu du franchisé est trop complexe pour être inclus dans le contrat, le franchiseur doit pouvoir évaluer, *ex post*, si la performance du franchisé est satisfaisante ou non.

<sup>xiv</sup> Pour que le contrat demeure auto-exécutoire sur sa durée entière,  $W^2$  devra alors inclure non seulement les rentes espérées durant le reste du déroulement du contrat mais aussi les rentes associées à la probabilité de renouvellement du contrat et celles qui découlent de la possibilité de se voir octroyer de nouveaux établissements dans le même réseau. En effet, seul le franchisé qui se comporte comme le franchiseur le demande peut espérer voir son contrat renouvelé et le nombre de ses établissements augmenter. Ces décisions sont donc associées à des rentes qui incitent elles aussi le franchisé à bien se comporter dans le réseau.

<sup>xv</sup> En particulier à cause du peu d'information dont dispose a priori l'économiste appliqué pour évaluer les coûts d'opportunité des franchisés à savoir une mesure des coûts d'opportunité du travail et du capital, les deux principaux inputs fournis par le franchisé dans la relation.

<sup>xvi</sup> Une autre étude de Michael et Moore [1995] a confirmé ce résultat à partir de la même méthodologie (définition d'une équation comptable permettant de mesurer les rentes) mais en utilisant un échantillon de réseaux aux Etats-Unis.

<sup>xvii</sup> Des affirmations du même type existent en France au sujet des relations entre producteurs de fruits et légumes et la grande distribution.

<sup>xviii</sup> En effet un franchisé qui, de manière récurrente a un comportement opportuniste peut parfaitement défendre l'idée devant un tribunal que, si le franchiseur ne l'a pas initialement exclu pour mauvais comportement, c'est sans doute que la sanction de ce comportement n'est pas la motivation principale de l'exclusion.

<sup>xix</sup> Voir Lafontaine et Shaw [2004], Azevedo et dos Santos Silva [2001] et Pénard, Raynaud et Saussier [2003] pour des données empiriques portant respectivement sur les Etats-Unis, le Brésil et la France.

<sup>xx</sup> La loi en France oblige la firme désirant créer un réseau de franchise à posséder au moins un magasin pilote permettant de tester la méthode commerciale qu'elle possède. On peut néanmoins remarquer que cette obligation représente une faible partie du nombre total de magasins et que le nombre de magasins intégrés est bien supérieur au nombre obligatoire. Une analyse économique de la mixité des réseaux reste alors intéressante.

<sup>xxi</sup> Dans ce modèle, on suppose qu'il n'existe que deux types de franchiseurs. Des franchiseurs de "qualité haute" (ayant une forte valeur) et des réseaux de "qualité basse". Un autre moyen pour le franchiseur de signaler la valeur de sa marque est de fixer un taux de royalties élevé.

<sup>xxii</sup> Cela est résumé par Hadfield [1990] de la manière suivante : *"Le point de départ est le principe fondamental de la théorie des contrats relationnels, à savoir que lorsqu'un contrat est inséré dans une relation identifiable, comme une relation de franchise, les obligations contractuelles sont souvent modifiées, assistées ou complètement supplantées par les normes de la relation continue"* (p. 929).