

Théories des contrats et réseaux de franchise :  
Analyse et enseignements

Thierry PENARD  
CREREG, 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, Maison des Sciences Economiques (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 :

### Analyse 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 the analysis of franchise 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 permit us to improve our understanding of contractual choices in franchising relationships but also in a more 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

## 1. 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, la théorie des contrats incomplets ou la théorie des coûts de transaction (voir Hart [1995] ou Salanié [1997]). Cette pluralité de corpus théoriques, loin d'être une faiblesse, a généré une forme de concurrence assez bénéfique et explique largement la richesse des propositions et résultats théoriques avancés sur les choix contractuels et organisationnels. 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 (voir Chiappori-Salanié [2001] et Masten-Saussier [2002] pour un survey des études empiriques dans le domaine). Étonnamment, l'analyse des contrats de franchise fait exception. En effet, une littérature croissante s'est développée visant à appliquer et à tester les propositions des théories des contrats aux 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)<sup>1</sup>. L'intérêt suscité par les réseaux de franchise se comprend aisément. Ce mode de distribution est en effet considéré aujourd'hui comme l'une des innovations organisationnelles importantes du XX<sup>ième</sup> siècle et représente en France un chiffre d'affaires de 33,71 milliards d'euros pour 719 réseaux en 2002 et 33179 franchisés<sup>2</sup>. De plus, à l'échelle européenne, les réseaux de franchise français occupent la première place (40% de la franchise en Europe)<sup>3</sup>.

Sans prétendre à l'exhaustivité, trois raisons peuvent être avancées pour expliquer l'émergence et la croissance des travaux empiriques dans le domaine de la franchise. D'une part, le développement des théories des contrats trouve une application directe dans l'étude

des réseaux de franchise commerciale. 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 terme "d'équité" entre les différentes parties prenantes (voir par exemple les débats autour de la rupture du contrat de franchise). Ces controverses ont permis de faire émerger un ensemble de questions qui alimentent 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>4</sup>.

De ce point de vue, les contrats et réseaux de franchise sont un bon "laboratoire" pour tester différentes propositions des théories des contrats, participant ainsi à la réduction de l'écart, encore significatif, entre contributions théoriques et résultats empiriques. Par exemple le partage des revenus entre franchisé et franchiseur permet de tester les propositions des modèles d'agence sur le design 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 clauses non monétaires 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 contractuels 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 que la franchise à travers les nombreux faits stylisés que l'on peut observer, a pour effet de susciter de nouveaux développements théoriques en économie des contrats.

Les travaux présentés dans cet article ont comme point commun de considérer que les choix contractuels et organisationnels sont guidés par la recherche de la meilleure coordination possible entre franchisés et franchiseur d'un même réseau<sup>5</sup>. 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) ou pour un réseau donné, des unités franchisées et des unités possédées par le franchiseur coexistent. Cette restriction du champ de notre revue implique qu'elle ne sera que partielle. En particulier, nous ne traiterons ni des travaux étudiant l'effet des clauses contractuelles sur l'intensité de la concurrence entre différents réseaux de franchise (concurrence "inter-marques"), ni des raisons "stratégiques" qui sous-tendent les choix organisationnels<sup>6</sup>. En effet, faire le point sur cet ensemble de thèmes aurait largement dépassé le cadre d'un article.

La diversité des cadres théoriques mobilisés et la multiplicité possibles des angles d'attaque expliquent la diversité des analyses proposées. Nous avons cherché à être assez exhaustifs dans la présentation de ces travaux. Ainsi, plutôt que de se focaliser sur une explication particulière, nous avons plutôt choisi de présenter l'ensemble des explications dans leur diversité. Cela doit permettre au lecteur d'avoir une vision d'ensemble de la diversité des problématiques mobilisées. En plus de présenter la logique économique sous-jacente pour chaque explication proposée, nous avons aussi choisi de mettre en évidence 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.

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 (section 3). Enfin, nous rendrons aussi compte des analyses qui s'intéressent à la mixité des réseaux de franchise (section 4). Dans chaque section, les principales propositions théoriques seront exposées ainsi que les résultats empiriques lorsque ceux-ci sont disponibles et les enseignements pour l'économie des contrats et des organisations.

## **2. Le choix du statut des unités : franchise ou intégration verticale?**

Depuis le travail initial de Coase, 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 les réseaux de franchise se soit intéressée à l'arbitrage franchise/intégration verticale. La première analyse qui a été proposée explique le recours à la franchise commerciale comme un moyen de réduire un certain nombre de contraintes

qui pourraient ralentir le développement des réseaux (2.1). Une deuxième série de travaux s'est ensuite développée, plaçant 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 hold-up (2.3) et enfin d'allocation optimale des droits de propriété sur les points de vente (2.4).

## **2.1 Contraintes financières, managériales et expansion des réseaux**

L'expansion géographique d'un réseau de franchise est une variable stratégique majeure pour sa performance. L'objectif recherché est la réalisation d'économies d'échelle notamment sur la promotion des produits. Si l'obtention d'une taille optimale est importante, l'organisation d'un réseau de distribution en franchise accélère-t-elle la croissance du réseau ? 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]. Si la franchise est effectivement utilisée pour contourner une contrainte en capital du franchiseur, il est possible d'envisager des modes de financement plus efficace en termes d'allocation des risques. 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>7</sup>. Rubin montre alors qu'il serait moins coûteux pour le franchiseur de créer un portefeuille global composé du capital des différentes unités et de vendre des parts de ce portefeuille aux différents managers. En effet, si le franchisé est averse au risque, il demandera un rendement supérieur pour compenser le risque supplémentaire qu'il prend lorsque son capital n'est pas diversifié. Le franchiseur obtient

alors un rendement inférieur par rapport au cas où il offre une part du portefeuille globale à chaque manager.

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. En effet, dans de nombreux réseaux de franchise, le franchiseur aide financièrement les franchisés pour faciliter leur installation. De plus, plusieurs études empiriques ont réfuté certaines des propositions que l'on pouvait faire à partir de cette analyse. En particulier, si les contraintes de financement du franchiseur se réduisent avec l'expansion du réseau, on s'attend alors à ce que la proportion d'unités franchisées diminue au cours du temps. Les études empiriques sur données longitudinales sont arrivées à des conclusions inverses. Ainsi Lafontaine et Shaw [2002] pour les Etats-unis et Pénard, Raynaud et Saussier [2003] dans le cas de la France observent une relative stabilisation de la proportion d'unités franchisées à mesure que les réseaux avancent en ancienneté<sup>8</sup> (voir aussi Bercovitz [1999] et Norton [1988]).

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 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 (Scott [1995], Sorenson et Sorenson [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.

## **2.2 Coûts de contrôle, aléa moral et choix statutaire**

Une explication alternative pour expliquer les choix statutaires des unités d'un réseau a été proposée dans le cadre de la théorie de l'agence. Le contrôle et l'incitation des managers en situation d'aléa moral sont au cœur de l'analyse. A la suite de Fama et Jensen [1983], deux méthodes alternatives de contrôle des managers peuvent être distinguées. D'une part la surveillance (ou contrôle "direct") des agents, d'autre part, l'attribution à ces agents d'un statut de créancier résiduel. 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 ce qui augmente son incitation à l'effort comparé à la situation où il recevrait une rémunération fixe<sup>9</sup>. Cependant, le franchiseur retient 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]). En franchisant une unité, le franchiseur économise ainsi sur les coûts du contrôle direct car le franchisé reçoit des incitations fortes à maximiser les ventes. Toutefois, le statut de créancier résiduel, est à l'origine d'un autre problème d'agence : la possibilité de comportement de "free rider" 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 car il conserve l'intégralité des économies ainsi réalisées. Cette incitation au free riding est d'autant plus forte que la fréquence des transactions avec les mêmes clients est faible car le non-renouvellement des achats comme mécanisme de sanction ne fournit alors pas assez d'incitations au franchisé.

A partir de ce cadre d'analyse, Brickley et Dark [1987] ont testé la proposition selon laquelle on devrait observer des unités franchisées 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>10</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 suivant reproduit les différentes mesures qui ont été utilisées.

Brickley et Dark [1987] s'intéressent aussi à l'influence de la répétition des achats sur le statut des unités. Le recours à la franchise devrait être d'autant plus fort que la fréquence achats répétés auprès d'une même unité est forte. Pour évaluer cette répétition des achats, ils décomposent leur échantillon en deux groupes : un groupe de réseaux dans lesquels les unités s'adressent essentiellement à des consommateurs 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 vont dans le sens attendu la proposition. 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 contredit la proposition : les unités sont plus souvent franchisées que les autres. Plus généralement, les autres études empiriques ayant estimé l'influence de la répétition des achats sur le mode d'organisation arrivent à des conclusions divergentes (voir par exemple, Brickley, Dark et Weisbach [1991], Norton [1988], Minkler [1990], Lafontaine [1995]). Cela ne signifie pas nécessairement que les problèmes d'externalités négatives ne sont pas importants. Il est ainsi possible que le problème de free riding soit principalement réglé au travers du choix des clauses contractuelles. Or les tests empiriques précédents ne tiennent pas compte du design du contrat et se contentent d'une analyse « toutes choses égales par ailleurs ».

Tableau 1 : Mesures empiriques pour évaluer les coûts de contrôle des managers d'unité

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| Brickley et Dark [1987]           | Distance géographique du siège social  |
| Norton [1988]                     | Fraction de population rurale dans l'Etat  |
| Brickley, Dark et Weisbach [1991] | Nombre d'unités par miles carrés (densité)   |
| Lafontaine [1992]                 | Nombre d'unités en propre par contés (densité)   |
| Lafontaine [1995]                 | 1. Nombre d'Etats dans lesquels la chaîne à des unités<br>2. Nombre d'unités de la même chaîne avec le même indicatif téléphonique (densité)           |
| Scott [1995]                      | Nombre d'Etats dans lesquels la chaîne à des unités  |
| Bercovitz [2000]                  | 1. Distance entre l'unité et le siège social<br>2. Inverse de la distance moyenne entre les quatre unités de la même chaîne les plus proches (densité) |

### 2.3 Choix statutaire des unités et problème du « hold-up »

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 en termes de coûts de transaction à la Williamson

[1996]. 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 en mettant l'accent sur les problèmes de hold-up liés à des investissements spécifiques.

Dans les relations de franchise la marque constitue le principal actif spécifique (Williamson [1996], parle de "*brand name capital*"). La valeur de cette marque dépend des dépenses engagées par le franchiseur (par exemple dépenses de publicité) mais 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 importante, plus les gains 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 plus à même de réduire les comportements opportunistes des managers d'unités. En effet, un manager salarié est beaucoup plus encouragé à fournir des efforts de qualité et d'innovation qu'un franchisé dont les efforts sont uniquement tournés vers la maximisation de son chiffre d'affaire.

Cette analyse suggère alors que la proportion d'unités intégrées dans un réseau est une fonction croissante du degré de spécificité de l'actif de marque. Le degré de spécificité du "capital de marque" est évalué à partir d'une mesure de la valeur des actifs immatériels des franchiseurs et qui correspond à 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 de l'actif marque commerciale. 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. Certains auteurs doutent même de l'importance des problèmes de hold-up dans le contexte de la franchise commerciale (voir par exemple Lafontaine et Slade [1998]). Quelques articles évaluent le degré de spécificité des actifs du franchisé par la taille du magasin, suggérant une relation positive entre montant de l'investissement et degré de spécificité (par exemple Brickley et Dark [1987], Brickley et al. [2002]). Cependant, cet indicateur est critiquable. Par exemple, Lafontaine et Slade [1998] citent l'exemple 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, l'importance de la spécificité des actifs pour expliquer l'organisation des réseaux de franchise reste une question ouverte.

#### **2.4 Le choix statutaire des unités comme allocation optimale des droits de propriété**

Plus récemment, plusieurs travaux se sont focalisés sur les conséquences de l'incomplétude des contrats de franchise. Dans le prolongement des travaux de Grossman et Hart [1986], le choix du statut d'une unité est alors étudié comme la recherche d'une allocation optimale des droits de propriété. Cette problématique a été en particulier utilisée par Lutz [1995]. Quelle que soit la forme du transfert monétaire entre le franchisé et le franchiseur, la propriété des actifs joue un rôle incitatif important lorsque les contrats sont incomplets. Les actifs considérés sont la marque commerciale et le point de vente. Les différentes allocations de ces actifs entre franchiseur et manager d'unité vont avoir des effets différents sur les niveaux d'efforts des deux parties, Le modèle suppose que les profits courants et futurs d'une unité dépendent de l'effort du manager de l'unité (employé ou franchisé) et de celui du franchiseur. 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 du flux de profit futur, l'allocation des droits de propriété est alors considérée comme le seul moyen de rendre crédible un partage donné des profits futurs. Ces droits de propriété incluent le droit de vendre le magasin et/ou le droit d'utiliser le magasin avec une marque différente<sup>11</sup>. Le propriétaire de l'unité peut donc capitaliser la valeur de ces efforts 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 faut 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 essentiellement sur l'impossibilité de contractualiser les coûts des unités (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 (créancière résiduelle). La seule manière d'altérer les incitations à modifier les coûts est de transférer la propriété de l'unité. L'allocation optimale des droits de propriété consiste ainsi 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 de la théorie des contrats incomplets<sup>12</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 décider du design des contrats. Nous étudions maintenant cette question.

### **3. Le design des contrats de franchise**

La définition des contrats de franchise donnée en introduction a souligné l'importance de la délégation dans cette relation. Le problème du pilotage efficace de cette délégation 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 qui se sont intéressés aux autres dimensions des contrats de franchise (3.4).

### 3.1 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. Dans la grande majorité des cas, ces frais prennent la forme d'un frais fixe d'entrée, exigé une fois seulement au début de la relation, et de redevances et frais de publicité réguliers qui sont typiquement calculés comme un pourcentage des ventes de l'établissement (généralement entre 6 et 10% des recettes)<sup>13</sup>. Le contrat de franchise typique est donc un contrat de partage.

Si l'on suppose que le franchiseur ne peut qu'imparfaitement observer le comportement du franchisé (l'inverse pouvant aussi être simultanément vrai), le rôle des clauses du contrat est alors de restructurer les incitations des franchisés de manière à ce que leurs décisions correspondent à celles qui sont 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, on démontre aisément qu'il est optimal, en termes d'incitations, de "vendre" le magasin au franchisé à un prix fixe et, ce faisant, de lui donner le statut de créancier résiduel complet - soit de fixer un taux de royalties nul - (Rubin [1978]). Cette allocation de la créance résiduelle résout le problème d'incitation à l'effort, et permet d'atteindre la solution de "premier rang". Le franchiseur peut alors extraire tous les profits en choisissant judicieusement le prix de vente du magasin. Toutefois, une des caractéristiques centrales des accords de franchise est le partage des résultats entre les deux parties, partage qui empêche la réalisation de la solution optimale - soit un taux de royalties positif. Pour tenter d'expliquer ce partage la littérature Principal-Agent fournit deux types d'amendements.

Le premier, qui est le plus traditionnel, consiste à faire l'hypothèse que l'Agent est averse au risque (voir Stiglitz [1974] sur les contrats de métayage). Le choix optimal du taux de royalties pour le franchiseur donne maintenant lieu à un partage des revenus. Ce partage arbitre entre le besoin de fournir des incitations à l'effort au franchisé avec le besoin de lui fournir une assurance dans un contexte où il est plus averse au risque que le franchiseur (Lafontaine [1992]).

Le deuxième type d'amendement considère le besoin de fournir des incitations à la fois au franchisé et au franchiseur (Rubin [1978], Lal [1990], Bhattacharyya et Lafontaine [1995]). La définition légale de la franchise montre d'ailleurs bien que l'effort du franchiseur est un élément important (assistance technique et commerciale aux franchisés,

contrôle le niveau de qualité des biens dans le réseau, etc.). Dans ce cas, même si le franchiseur et le franchisé sont tous deux neutres vis-à-vis du risque, on obtient tout de même un partage des revenus. Le paramètre de partage arbitre alors entre incitations pour le franchisé et le franchiseur.

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 sera une fonction croissante du niveau de risque supporté par le franchisé et (3) le taux de redevance sera une fonction croissante de l'importance de l'effort du franchiseur (incitation du franchiseur). Le tableau suivant recense les différentes variables utilisées pour mesurer le niveau de risque, l'importance de l'effort du franchisé et du franchiseur.

Tableau 1 : 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>      |  |
|--|--|
| Martin [1988]  | Variations des ventes sectorielles "sans trend"                  |
| Norton [1988]  | Variance des variations de vente sans trend par secteur et Etat  |
| Lafontaine [1992]  | Proportion d'unités qui sortent de la franchise (taux d'échec)   |
| <b>Mesures empiriques de l'importance de l'effort du franchisé</b>   |  |
| Caves et Murphy [1976]   | Variable dummy indiquant si le service est personnalisé ou non   |
| Norton [1988]  | Nombre d'employés / ventes                                       |
| Lafontaine [1992]  | (ventes – inputs fournis par le franchiseur) / ventes du secteur |
| Scott [1995]   | Ratio (capital / travail)  |
| Bercovitz [1999]   | (coûts – valeur des inputs vendus par le franchiseur) / coûts    |
| <b>Mesures empiriques de l'importance de l'effort du franchiseur</b> |  |
| Lafontaine [1992]  | Nombre de semaines de formation fournies par le franchiseur      |
| Scott [1995]   | Nombre de jours de formation fournis par le franchiseur          |
| Bercovitz [1999]   | 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 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 dans plusieurs études empiriques et pour différentes mesures du risque (voir Lafontaine et Slade [1998] pour une revue). De plus, on peut noter que des travaux sur d'autres types de contrats de partage obtiennent le même résultat (voir par exemple Allen et Lueck [1999], Leffler et Rucker [1991] et plus généralement Prendergast [2002] sur l'arbitrage incitation / risque)<sup>14</sup>.

### **3.2 Contrat de franchise et "self-enforcement"**

L'approche précédente s'est essentiellement concentrée sur le partage des résultats comme mécanisme incitatif. Une seconde approche s'intéresse au design contractuel comme mécanisme incitatif du type "otage" ou "salaire d'efficience": la relation contractuelle doit être organisée de manière à ce que l'agent que l'on veut inciter ait quelque chose à perdre si il est opportuniste. Dans le cadre de la franchise commerciale, cette analyse a été essentiellement développée par les travaux de B. Klein (Klein [1980], [1995], Klein et Leffler [1981], Klein et Saft [1985]).

#### **3.2.1 La création d'un flux de rentes**

Dans ces travaux, le pouvoir incitatif du contrat de franchise provient de la conjugaison de trois éléments : (i) la création d'un flux de rentes définies comme les gains supplémentaires pour un franchisé (par rapport à sa meilleure alternative de profit) 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. 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 et l'intensité du contrôle, de manière à minimiser les coûts *ex post* de mise en œuvre et rendre le contrat « auto-exécutoire » (Klein [1996])<sup>15</sup>. Soit  $W^1$  le gain pour le franchisé d'un comportement différent de celui souhaité par le franchiseur et  $W^2$  la valeur actualisée du flux de rentes que gagnera le

franchisé tant qu'il demeure membre du réseau. Le contrat de franchise sera "auto-exécutoire" si et seulement si  $W^2 \geq W^1$  pour toutes les périodes<sup>16</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. Il subsiste toujours des "blancs" dans le contrat et  $W^1$  ne sera donc jamais nul (*i.e.* il y a toujours de la place pour des comportements opportunistes). Le contrat de franchise doit alors toujours 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'approvisionnements exclusifs chez le franchiseur). Les obligations étant définies dans le contrat, le franchiseur peut recourir aux tribunaux pour les faire respecter<sup>17</sup>. Ces clauses peuvent s'interpréter comme un moyen de limiter  $W^1$ . D'autre part, elles créent un flux de rentes dont la perte potentielle incite le franchisé à ne pas être opportuniste. Ces clauses peuvent s'interpréter comme 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. Par contre, de tels territoires ne peuvent générer des rentes que si les franchisés n'opèrent pas dans des marchés de concurrence pure et parfaite ou même de concurrence monopolistique.

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. A quelle condition la promesse du franchiseur de fournir *ex post* le flux de rentes est-elle crédible ? Si le franchiseur préfère utiliser des unités franchisées plutôt que des unités intégrées, c'est que l'intégration verticale est une forme d'organisation plus coûteuse. Soit  $(C_I - C_F) > 0$  la différence de coûts entre la franchise et l'intégration verticale. L'engagement du franchiseur à fournir un flux de rentes au franchisé sera crédible si la valeur du flux de rentes qu'il doit donner aux franchisés est inférieure à la somme actualisée de la différence de coûts, *i.e.*

$$W^2 \leq \sum_{t=1}^{\infty} \left[ \frac{(C_I - C_F)}{(1+r)^t} \right].$$

Le problème de la mesure du niveau des rentes rend difficile l'évaluation empirique de cette analyse. Deux articles ont cependant cherché à vérifier l'existence de ces rentes et à les mesurer. A partir d'une analyse empirique très détaillée du réseau de franchise McDonald aux Etats-Unis, Kaufman et Lafontaine [1994] mettent en évidence l'existence de telles rentes, laissées aux franchisés, en utilisant deux méthodes différentes. Premièrement, ils estiment 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, il examine 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. Une autre étude de Michael et Moore [1995] a confirmé l'existence de rentes à partir de la même méthodologie (définition d'une équation comptable permettant de mesurer les rentes) mais à partir d'un échantillon de contrats de franchise aux Etats-Unis. 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.

### 3.2.2 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 de "self-enforcement". Cette question de la rupture de la relation de franchise est cependant débattue, en particulier par les juristes. Ils considèrent qu'elle peut être la manifestation d'un pouvoir de négociation inégal entre le franchiseur et le franchisé. Le franchiseur abuserait de ce pouvoir de négociation et cette clause 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>18</sup>. Dans ces conditions, l'un des rôles des tribunaux ou de la réglementation serait de protéger les franchisés en réduisant les possibilités de rupture pour le franchiseur, par exemple en obligeant ce dernier à justifier les raisons précises supportant la rupture, ou en dédommageant le franchisé. L'analyse en

terme de "self-enforcement" vient relativiser cette interprétation en terme "d'abus de pouvoir". D'une part, le désir du franchiseur de recruter de nouveaux franchisés devrait limiter son incitation à être opportuniste afin de maintenir sa réputation. D'autre part, toute limitation de cette possibilité 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 sur ce sujet ont d'ailleurs confirmé cette conclusion, du moins aux Etats-Unis où la réglementation sur la rupture des contrats de franchise est fixée au niveau des Etats. Ainsi, selon les Etats, un même franchiseur 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 sur l'organisation des réseaux de la plus ou moins grande facilité pour le franchiseur de rompre le contrat. 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 aussi que dans les Etats possédant une législation restrictive sur la rupture du contrat 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 à ceux qui sont dans un Etat avec une réglementation plus souple. 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 en la matière. 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. Dans le cas où il devrait dédommager un franchisé pour cause de rupture, il est incité à l'exclure à la première manifestation d'un comportement déviant.

### 3.3 Autres clauses contractuelles

A l'exception des travaux en terme de contrat «auto-exécutoire », la majorité des travaux que nous venons d'exposer se sont concentrés sur l'analyse des schémas de rémunération mis en place dans les contrats de franchise. Des études récentes ont commencé à étudier d'autres dimensions du contrat. 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. 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.

Bercovitz [2000] étudie comment les problèmes de free riding 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 dans les contrats varie directement avec l'intensité des problèmes de coordination. 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 de free riding entre les franchisés du réseau. Enfin, Brickley et al [2002] montrent que la durée des contrats de franchise est fonction des coûts de renégociations anticipés et des investissements spécifiques consenties 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 réduire cette durée.

L'intérêt des travaux précédents, est de montrer la diversité des mécanismes d'incitation qui sont présents dans les relations contractuelles entre agents. De ce point de vue, l'analyse des accords de franchise devrait motiver de nouveaux travaux, de nature théorique, pour formaliser ces différents mécanismes et étudier leurs interactions potentielles. L'analyse empirique de l'organisation des réseaux a permis aussi de mettre en évidence plusieurs faits stylisés qui sont à l'origine de nouvelles analyses et réflexions théoriques.

#### **4. Organisation des réseaux et mixité contractuelle**

Un fait stylisé important dans la franchise commerciale est la coexistence dans le même réseau d'unités franchisées et d'unités possédées par le franchiseur (on parle souvent de "distribution duale" ou de "réseaux mixtes")<sup>19</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>20</sup>. Une revue de la littérature datant de 1996 (Dnes [1996]) constatait le peu de travaux portant explicitement sur une analyse de la mixité contractuelle. La majorité des travaux sur le choix statutaire des unités individuelles d'un réseau étudie l'organisation des réseaux dans la perspective ouverte par Coase en terme de "faire ou faire faire" (franchiser / intégrer). Or, 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 Eccle [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 d'enforcement (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).

##### **4.1 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 désireux de s'engager dans un réseau. La législation nationale a d'ailleurs reconnu les inefficacités potentielles liées à cette asymétrie 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 à la mixité des réseaux en termes de signal de la "qualité" de la marque commerciale. Selon ce modèle, le franchiseur posséderait une meilleure information que les franchisés potentiels sur la valeur de son concept commercial. Un franchiseur de «bonne qualité » a alors intérêt à signaler son type aux franchisés potentiels. Un moyen pour le franchiseur de signaler cette confiance dans la valeur du réseau est de lier son profit aux résultats des unités, *i.e.* de posséder de plusieurs unités en propre. Si ce signal est suffisamment coûteux et crédible, alors on aura un

équilibre séparateur dans lequel le franchiseur de "haute qualité" optera pour une mixité de son réseau (des unités en propre et des franchises), alors que le franchiseur de "qualité faible" choisira de tout franchiser<sup>21</sup>.

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. Dans les réseaux de franchise "mature", la forme d'organisation en franchise devrait prédominer. Par ailleurs; le taux de royalties et la proportion de magasins en propre qui sont deux alternatives de signalement de la qualité, 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 même, 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. On peut cependant penser que le franchiseur dispose d'autres types de signaux que le design de la relation avec le franchisé pour signaler la valeur de son réseau.

#### **4.2 La mixité des réseaux pour réduire les coûts de transaction**

Une autre explication, en termes de coûts de transaction, 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. 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* liés à l'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 "lock-in" où l'industriel a effectué des investissements spécifiques. En l'absence d'investissement spécifique, la rupture prématurée 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. Il risque en effet de ne pas complètement rentabiliser son investissement spécifique si la relation s'arrête prématurément. La présence d'un distributeur direct sur le territoire d'un indépendant améliore 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 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*.

### **4.3 La mixité des réseaux pour comme système d'incitations**

Nous avons vu précédemment qu'une partie de la littérature explique le choix du statut des unités comme le résultat d'une hétérogénéité des unités d'un réseau (par exemple en termes de coûts de contrôle et de proportion différente de clients occasionnels chez Brickley et Dark [1987]). Dans un réseau où les unités sont identiques, cette analyse prédit que le réseau est 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.

Dans le cadre d'un modèle multitâches à la 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, qui est par nature un bien public. Ne récupérant pas l'intégralité des bénéfices attachés à cet effort, un franchisé est incité à adopter un comportement de passager clandestin. Inversement, 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 dimensions des efforts manageriaux sont complémentaires, Bai et Tao [2000] montrent qu'il est optimal de recourir à une mixité contractuelle, conduisant à une coexistence d'unités en propre et de franchises.

#### **4.4 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-Solomon [1998])<sup>22</sup>. Lorsqu'un réseau de franchise utilise simultanément des unités en propre et des unités franchisées, il obtient un profit supérieur 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 ("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 car il a alors la possibilité de les récompenser 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] pour un développement).

Le deuxième type d'interaction prolonge le premier sur la question des innovations. Les franchisés et les franchiseurs sont à l'initiative des innovations qui se produisent dans les réseaux (nouveaux produits, nouvelles formules promotionnelles, etc.). 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 [1998]). Les franchiseurs sont incités à favoriser les innovations qui permettent d'augmenter les revenus 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 uniquement de leur revenu). 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 exhiber les résultats dans ses propres unités suite à la mise en place d'un nouveau produit pour persuader les franchisés.

## **5. Conclusion**

Cet article a passé en revue les différentes analyses qui ont été mobilisées pour expliquer l'organisation des réseaux de franchise et le design des contrats. L'organisation des réseaux de franchise, 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 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-exécutoires" 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 le design 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.

La première 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 l'étude des déterminants du partage des résultats est intéressante en soi et constitue un bon point de départ, il serait souhaitable de développer l'analyse pour expliquer d'autres

dimensions et appréhender la cohérence globale des contrats. 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). L'analyse va cependant 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 de "self-enforcement" 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 deuxième 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 définies et mesurés. On ne peut que souhaiter le développement de modélisation permettant de préciser l'existence et l'intensité des gains de synergie. 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 dans la littérature 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 (voir par exemple Azoulay [2002]).

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]). Cette

remarque dépasse d'ailleurs le cadre des accords de franchise et est valable pour la grande majorité des travaux sur les contrats interentreprises (voir Baker et al. [2002]). 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 situation d'incertitude forte, les parties préfèrent intentionnellement laisser le contrat plus incomplet avec le désir de le rendre flexible (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 par les parties au gré de leurs interactions<sup>23</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. Il s'agit pourtant d'un terrain où une approche associant le droit et l'économie pourrait s'avérer particulièrement féconde pour améliorer notre compréhension des relations contractuelles et, éventuellement, fournir aux tribunaux des outils d'aide à la décision. 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'un bon "design" contractuel et/ou organisationnel sur la performance des réseaux, plus généralement sur la performance des modes d'organisation (Masten [1993], Masten [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 le design contractuel et organisationnel est aligné avec les problèmes de coordination présents dans le réseau. 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 [2000]). Cette analyse, ce bouclage, est nécessaire 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. [2002]: "Relational Contracts and Tapered Integration: Evidence from Drug Development", working paper, Columbia University, Graduate School of Business.

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", miméo, Fuqua School of Business, Duke University.

- BERCOVITZ J. [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", miméo, 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*, XXXII, 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.
- 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.
- 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.
- HART O., HOLMSTRÖM B. [1987], "The Theory of Contracts", dans Bewley T. (eds.), *Advances in Economic Theory, Fifth World Congress of the Econometric Society*, Cambridge University Press, 71-155.
- HÖLMSTRÖM B. [1999], "The Firm as a Subeconomy", *Journal of Law, Economics & Organization*, 5(1), 74-102.
- HÖLMSTRÖM B., MILGROM P. [1991], "Multi-task Principal-Agent Analysis: Incentive Contract, Asset Ownership and Job Design", *Journal of Law, Economics and Organization*, 7, 24-52.
- HÖLMSTRÖM 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., SAFT L. [1985], "The Law and Economics of Franchise Tying Contracts", *Journal of Law & Economics*, XXVIII, 345-361.
- 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., SHAW K.L. [2002], "Targeting Managerial Control: Evidence from Franchising", miméo, University of Michigan Business School.
- 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. [1998], "Incentive Contracting and the Franchise Decision", miméo University of Michigan Business School.
- 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.
- LELOUP J.M. [1991]: La franchise; droit et pratique, Delmas.
- 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.
- LYONS B.R. [1996], "Empirical Relevance of Efficient Contract Theory: Inter-Firm Contracts", *Oxford Review of Economic Policy*, 12, 27-52.
- 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", *Journal of Marketing Channel*, 10, 3/4, 5-31.
- PENARD T., RAYNAUD E. et SAUSSIÉ S. [2002], "Contract Mix in Franchising as an Efficient Monitoring Device under Asymmetric Information", miméo, 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.

---

<sup>1</sup> Le droit de la concurrence au niveau de l'Union Européenne distingue 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 81 et 82 du Traité de Rome par catégorie d'accords.

<sup>2</sup> Pour plus d'information de nature empirique, voir le site de la Fédération Française de la Franchise (<http://www.franchise-fff.com/>).

<sup>3</sup> Seuls 10% des réseaux qui se développent en France sont d'origine étrangère.

<sup>4</sup> En effet, il existe dans le monde professionnel de la franchise des "annuaires", ou listing professionnels, qui recensent les réseaux actifs, donnent aux franchisés potentiels des informations sur certaines des caractéristiques du réseau (par exemple investissement initial demandé par le franchiseur, terme financier du contrat, etc.) et qui ont favorisé le développement de travaux empiriques.

<sup>5</sup> Il existe par ailleurs plusieurs surveys disponibles sur les théories des contrats, à la fois d'un point de vue empirique et théorique (par exemple Hart et Holmström [1987], Lyons [1996], Masten et Saussier [2002]).

<sup>6</sup> Pour une analyse des comportements stratégiques dans le choix des clauses contractuelles, voir par exemple Rey et Stiglitz [1995], Rey [1997], Slade [1998].

<sup>7</sup> Dans la pratique, il n'est cependant pas rare qu'un franchisé dans un réseau donné possède plusieurs unités du réseau.

<sup>8</sup> Pour les données provenant des Etats-unis, Lafontaine et Shaw [2002] 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>9</sup> Un franchisé doit généralement, pour incorporer un réseau de franchise, s'acquitter d'un droit d'entrée et de redevances correspondant, le plus souvent, en un pourcentage du chiffre d'affaires qu'il réalise (taux de royalties). Nous revenons sur ce point dans la section 3

<sup>10</sup> Ce résultat peut provenir d'une autre explication, plus "historique". Le franchiseur commence par acheter des magasins près du centre puis franchise les magasins plus lointains. Pour étudier cette possibilité, les auteurs répètent le même test en enlevant de l'échantillon tous les magasins situés dans le même Etat que le franchiseur. Le résultat du test reste inchangé.

<sup>11</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>12</sup> Plus généralement, Whinston [2003] analyse les difficultés empiriques pour tester cette théorie.

<sup>13</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>14</sup> La portée de ce résultat, bien qu'empiriquement robuste, doit cependant être nuancé. Un article récent de Akerberg et Botticini [2002] montre que la majorité des études empiriques précédentes souffrent de ne pas prendre en compte l'appariement entre principal et agents. Si cet appariement est endogène (en fonction de caractéristiques inobservées par l'économètre), sa non prise en compte peut biaiser les estimations économétriques. Cela est en particulier vrai pour le résultat liant niveau de risque et choix du taux de royalties.

<sup>15</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>16</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>17</sup> De plus, ces clauses rendent les critères de rupture plus explicites et permettent au franchiseur de réagir plus rapidement aux infractions.

---

<sup>18</sup> Nous pouvons d'ailleurs remarquer que des affirmations du même type existent en France dans les relations entre producteurs de fruits et légumes et la grande distribution.

<sup>19</sup> Voir Lafontaine et Shaw [2002], 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>20</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 considérer que cette obligation représente une faible partie du nombre total de magasins et que le nombre de magasins intégrés est supérieur au nombre "obligatoire". Une analyse économique de la mixité des réseaux reste alors intéressante.

<sup>21</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>22</sup> Cette notion renvoie à celle de complémentarité entre mécanismes d'incitation qui a été récemment développée dans l'étude des organisations (voir Hölmstrom et Milgrom [1994]).

<sup>23</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).