

UNIVERSITE PARIS 1 PANTHEON-SORBONNE



LICENCE D'ECONOMIE
(L3, Semestre 6)

Théorie des Organisations et des Marchés

Cours de Gézia Damergy

Année 2025-2026

Équipe pédagogique :

Aiachi Samir, Allam Délila, Ambry Axel, Amon n'gouan scherubin, El
Imam Mohamed Amine, Damergy Gézia, Filippa Maria, Hin-Ramezani
Antonin, Massé Grégoire, Nauleau Florian, N'Dala Christy

DOSSIER 4

DOSSIER 4. FORMES HYBRIDES ET TYPES DE CONTRATS : LE CAS DE LA FRANCHISE COMMERCIALE

Résumé

Les formes organisationnelles hybrides constituent une troisième catégorie de support pour les transactions, qui se situent entre les deux formes polaires que sont le marché et la firme. Elles sont caractérisées par des accords, souvent de long terme, entre partenaires demeurant autonomes dans leur prise de décision et gardant des droits de propriété distincts (ce en quoi elles se différencient de la forme intégrée), mais acceptant d'aliéner leur pouvoir décisionnel sur une partie de leur activité (ce qui les distingue du marché), en procédant ensemble à une coordination plus ou moins étroite. La franchise commerciale est un bon laboratoire pour illustrer toutes les problématiques de la forme hybride en tant que forme d'allocation des ressources alternative au marché et à l'organisation intégrée.

Texte de référence

PENARD Th., RAYNAUD E., SAUSSIER S. (2004), Théories des contrats et réseaux de franchise, *Revue française d'économie*, volume 18, n°4, 2004. pp. 151-191

Lectures supplémentaires obligatoires pour Galop d'essai et partiel

- MÉNARD, C. DAMERGY, G., (2024). Hybrid-within-Hybrid: Governance issues within international airline alliances. *European Journal of International Management*, vol. 24, no 3-4, p. 383-407. **Mis sur l'EPI**
- ALLAM, D. L'entrepreneuriat en réseau de franchise: quelles singularités managériales et de coordination?. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2012, vol. 257, no 5, p. 91-99. **Mis sur l'EPI**

Lectures complémentaires

OXLEY, J., (1997), "Appropriability Hazards and Governance in Strategic Alliance: A Transaction Cost Approach?" *Journal of Law, Economics & Organization*, n°13(2), pp. 387-409.

Thierry PÉNARD
Emmanuel RAYNAUD
Stéphane SAUSSIÉ

Théories des contrats et réseaux de franchise

C

es 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-elles 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, 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 contrats¹. 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...)².

L'intérêt des économistes pour les réseaux de franchise se comprend aisément. Ce mode de distribution est l'une des innovations organisationnelles majeures du 20^{ème} siècle. Ainsi la franchise représente-t-elle 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 un tiers 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 franchiseur-franchisés. D'autre part, les accords de franchise sont source de controverses ayant trait au droit de la concurrence (par exemple, légitimité des prix de revente imposés) et au droit des contrats (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 de franchise a permis le développement d'analyses empiriques¹.

De ce point de vue, la franchise commerciale est un bon laboratoire pour tester les 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 renvoie aux travaux sur la forme optimale des contrats incitatifs et présente des similitudes avec les partages observés dans les contrats de métayage, de droits d'auteur ou de licence de technologie. De leur côté, les différentes clauses des contrats de franchise s'inscrivent dans l'analyse des restrictions verticales entre producteurs et distributeurs (Rey [1997]). Enfin, les études empiriques sur l'arbitrage franchise/intégration verticale peuvent fournir 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 l'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 franchiseurs⁴ sont guidés par la recherche d'une coordination efficace entre membres d'un même réseau. Deux questions ont principalement été abordées : comment expliquer le choix statutaire des unités individuelles (franchise/intégration verticale), et comment expliquer le choix des clauses contractuelles centrales (Lafontaine et Slade [1997]). La première question trouve un prolongement dans une troisième question visant à expliquer un fait stylisé majeur, à savoir 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. 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 organisationnels⁵. Faire le point sur cet ensemble de thèmes constituerait un article en soi et renvoie à des considérations d'organisation industrielle qui nous éloignent de la question, jugée centrale, 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. Dans une deuxième section, nous étudions les déterminants du choix des clauses contractuelles, en particulier les clauses monétaires du contrat. Nous détaillerons aussi les quelques travaux ayant porté sur d'autres dimensions du contrat (durée du contrat, exclusivité territoriale, etc.). Enfin dans une troisième section, nous rendrons compte des analyses qui s'intéressent à la mixité des réseaux de franchise. 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 tra-



vaux 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. Les travaux qui ont suivi ont placé au cœur de l'arbitrage intégration/délégation les problèmes de contrôle des comportements et d'aléa moral, de protection contre les risques de comportements opportunistes *ex post* et de sous-investissements qui en découlent (problème du hold-up) et enfin d'allocation optimale des droits de propriété sur les points de vente.

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 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 capital⁶. 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'autre 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 franchiseur. 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-ils 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 Murphy⁷.

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]). La 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 indirect). 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 rési-





duel, 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 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 décision 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 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 franchiseur⁸. 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 n° 1 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. 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 croître avec la fréquence des achats répétés auprès d'une même unité. 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





Tableau 1
Mesures empiriques pour évaluer les coûts de contrôle des unités

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 comté (densité)
Lafontaine [1995]	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)
Scott [1995]	Nombre d'Etats dans lesquels la chaîne a des unités
Bercovitz [2000]	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)

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 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-investissement

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'article 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, contrairement à celle du franchisé, sa rémunération est 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 fran-





chiseur, 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 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 restent 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.

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 sta-





tutaire 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. 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 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 différente⁹. 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 de celle 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, 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'étude empirique dans le cadre de la franchise qui ait testé les propositions précédentes¹⁰.

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 et vont être présentés. D'une part, le partage des résultats des unités comme incitation à l'effort du franchiseé (et/ou du franchiseur). D'autre part, la création d'un flux de rentes par les clauses du contrat de franchise combinée à la rupture possible de la relation. Enfin, nous abordons aussi les travaux portant sur les autres dimensions des contrats de franchise.





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 un contrat de partage des revenus de l'unité¹¹. 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'incitation, 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 aussi inobservable 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 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 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 : 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) ; 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 ; le taux de redevance est une fonction croissante de l'importance de l'effort du franchiseur (incitation du franchiseur). Le tableau n° 2 recense les différentes variables utilisées pour mesurer le niveau de risque, l'importance de l'effort du franchisé et du franchiseur.

La majorité des études empiriques ont confirmé les propositions n° 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





Tableau 2
Mesures empiriques des variables reflétant l'importance de l'effort des parties et le niveau de risque

Mesures empiriques du risque supporté par les franchisés	
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)
Mesures empiriques de l'importance de l'effort du franchisé	
Caves et Murphy [1976]	Variable dichotomique indiquant si le service est personnalisé ou non
Norton [1988]	Ratio nombre d'employés (franchiseur) / ventes
Lafontaine [1992]	Ratio (ventes – inputs fournis par le franchiseur) / ventes du secteur
Scott [1995]	Ratio (capital / travail)
Bercovitz [1999]	Ratio (coûts – valeur des inputs vendus par le franchiseur) / coûts
Mesures empiriques de l'importance de l'effort du franchiseur	
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

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 considèrent 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 royalties¹².





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'efficiencia : 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 : l'existence d'un flux de rentes (la « carotte ») et 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]) : 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), le contrôle par le franchiseur du comportement du franchisé et 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-exécutoire¹³. 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 périodes¹⁴. En raison de l'incomplétude du contrat de franchise, tous les éléments du comportement du franchisé souhaités par le franchiseur ne peu-





vent 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'approvisionnements 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^2 . 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^1 . 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. De nombreuses restrictions de concurrence sont ainsi considérées comme nécessaires et légitimes 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. 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 analyse¹⁵. 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 franchiseur¹⁶. Dans le même registre, Bercovitz [2001] suggère que la possibilité pour un franchisé de 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)¹⁷. 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 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 dans le cas des Etats-Unis ont d'ailleurs confirmé cette dernière éventualité. 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 sur la 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 enclin 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 coût. Dans le cas contraire, le franchiseur est incité à exclure un franchisé à la première manifestation d'un comportement non souhaité¹⁸.

Autres clauses contractuelles

A l'exception des travaux en termes 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 (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 passer 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'externalité 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 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 mixtes¹⁹. 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 franchiseur²⁰. La majorité des travaux sur l'organisation des réseaux étudient cette





question dans la perspective des déterminants de l'intégration verticale (le choix entre faire et faire faire). 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 termes 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 : signal de la valeur de la marque, mécanisme de réduction des coûts de transaction *ex post* (coûts d'exécution et de suivi des contrats), modalités de gestion des incitations des managers d'unité dans une situation multi-tâches, créatrice de gains de synergie.

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 candidats franchisés. 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 propre²¹. 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 plus haut) 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 haute qualité, 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. Ils suggèrent 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 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. Dans le cas contraire, 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 distributeurs sont soumis à des variations communes, la comparaison de leurs performances permet d'éliminer la composante commune des fluctuations et d'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] et [1994]). Les managers des unités, par ailleurs toutes identiques, doivent fournir deux types d'efforts : 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 maxi-





miser leurs ventes (en profitant de l'externalité positive liée à l'accroissement de la réputation fourni 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 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 alii* [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. Mais, dans ce cas, le franchiseur est moins incité 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 royalties est de posséder lui-même des unités. Dans cette configuration, le profit du franchiseur dépend aussi des profits de ses unités en propre (et pas seulement des royalties des unités franchisées). 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.

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

