

L'entrepreneuriat en réseau de franchise : quelles singularités managériales et de coordination ?

Delila Allam

DANS **LA REVUE DES SCIENCES DE GESTION** 2012/5 n° 257, PAGES 91 À 99
ÉDITIONS **DIRECTION ET GESTION**

ISSN 1160-7742

ISBN 9782916490359

DOI 10.3917/rsg.257.0091

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2012-5-page-91?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Direction et Gestion.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

L'entrepreneuriat en réseau de franchise : quelles singularités managériales et de coordination ?

par *Délila Allam*



Délila ALLAM

Maître de Conférences

Déléguée à la Mission Université/Entreprises -

Département d'Economie

Université de Paris 1, Panthéon-Sorbonne,
Centre d'Economie de la Sorbonne Maison
des Sciences Economiques

France

La franchise est une forme d'entrepreneuriat collectif qui recherche l'efficacité organisationnelle par la coordination des délégations des pouvoirs de décision octroyées entre entrepreneurs juridiquement indépendants. Sa force entrepreneuriale repose notamment sur une puissante incitation à innover. Précisément, la délégation asymétrique des droits économiques (pouvoirs de décision) entre franchiseur et franchisés interroge les pratiques de ce collectif d'entrepreneurs. Ce groupement a pour objectif la valorisation d'actifs économiques et s'apparente à une PME inhabituelle car aucun de ses membres n'est engagé dans des liens de salariat (Th. Verstraete, 2001). Cette singularité est à l'origine d'une particularité de la gouvernance hybride comme mode de coordination alternatif au marché et à la hiérarchie (O. Williamson, 1991 ; C. Ménard, 2004). Aucun modèle managérial, habituellement conçu pour la firme, ne peut parfaitement s'appliquer à ce collectif de travail non salarié¹. En effet, la firme repose sur la coordination de salariés, tous liés par une relation de commandement (R. Coase, 1937). En conséquence, les formes d'organisations en réseau, comme la franchise, soulèvent de nouvelles problématiques managériales car le périmètre de la coordination économique ne se superpose pas à l'identique au périmètre juridique (G. Paché et C. Paraponaris, 2006).

Selon l'orthodoxie économique, toutes les relations économiques sont coordonnées par un contrat incitatif bilatéral. Cet accord alloue les tâches, prévoit les flux monétaires et encadre l'arrivée à terme des relations économiques (F. Lafontaine et R.D. Blair, 2005). La franchise se résumerait à un lien marchand, ignorant la question de la coordination du réseau (dimension collective de

1. Les questions du gouvernement d'entreprise, déterminant les règles et les modalités d'affectation des pouvoirs de décision et de rémunération entre les propriétaires du capital (R. Pérez, 2003), se rapprochent d'une problématique de coordination entre non-salariés. C'est une autre manière d'aborder la problématique entre firme managériale (A. Berle et G. Means, 1932) et firme patrimoniale (non-séparation de la propriété et du management). Cette dernière ne se réduit pas à l'entrepreneur individuel et correspond aussi à des formes collectives d'entrepreneuriat (familiale, associés, groupement ou réseaux de petites et moyennes entreprises).

cette coopération). En définitive, la littérature sur les incitations se centre exclusivement sur le lien contractuel entre les parties et n'appréhende pas la coordination d'entrepreneurs juridiquement indépendants. Pourtant, l'asymétrie des pouvoirs de décision en franchise est susceptible d'atténuer ses incitations entrepreneuriales, menaçant dès lors son efficacité économique. De plus, empiriquement, la coordination du collectif d'entrepreneurs implique des managers de réseau, partie rarement analysée par les approches contractuelles. Pour mieux comprendre ce collectif économique, construit notamment par l'histoire organisationnelle de ses relations contractuelles, l'étude de la dimension collective et managériale passe par l'élargissement du face-à-face contractuel entre franchiseur et franchisés. L'existence des managers de réseau pose donc autrement les enjeux de coordination. Ces salariés garantissent effectivement les obligations du franchiseur auprès des franchisés mais s'assurent aussi des réalisations attendues de ces derniers. En conséquence, la nature des conflits pourra en être affectée et devenir relativement complexe. Selon l'approche transactionnelle, la firme parvient à résoudre des conflits entre salariés car elle constitue « *sa propre cour d'appel ultime* » (O. Williamson, 1985, p. 73). Dans le cas de la franchise, l'on est précisément en présence de conflits impliquant des entrepreneurs (les franchisés) et un salarié (le manager du franchiseur) sans aucun lien juridique. À ce titre, la forme hybride indique sa capacité à élaborer un entrepreneuriat collectif par la coordination des droits économiques d'entrepreneurs et non de salariés. Analytiquement, ni le marché, fondé sur une coordination anonyme et autonome, ni la firme n'affrontent et ne résolvent de telles situations. Ici, la singularité de la forme hybride est de concevoir une autre alchimie organisationnelle, y compris parfois avec des médiations contradictoires : un salarié contrôlant un entrepreneur. Dès lors, comment le franchisé (non salarié) dont l'autonomie entrepreneuriale est placée sous « surveillance » du manager (salarié du franchiseur), maintiendra-t-il sa contribution productive à la relation coopérative ?

Après avoir mis en évidence l'existence empirique des managers de réseau, nous insisterons sur le contenu de leurs fonctions et notamment sur celle de contrôle, au cœur des tensions en franchise (1). Ensuite, nous examinerons certaines situations empiriques et juridiques pouvant expliquer la nature de certains conflits des réseaux de franchise. Finalement, notre analyse soulignera le caractère inédit des choix de coordination de cet entrepreneuriat collectif, fondé sur une répartition asymétrique des droits économiques et juridiques des trois parties (2).

1. Les managers de réseau : des salariés du franchiseur

Il y a actuellement, en France, environ 1 500 réseaux de franchise ; c'est-à-dire trois fois plus qu'en 1991 (X. Reif et G. Solard, 2009). La France est devenue leader en Europe et cette forme de commerce d'indépendants associés représente, en 2010, près de 10 % du chiffre d'affaires du commerce de détail français (X.

Reif, 2010). Les franchisés (environ 55 000) sont au trois quarts d'anciens salariés, le quart restant concerne des commerçants isolés rejoignant une enseigne pour bénéficier de sa notoriété et des atouts d'un réseau (*Résultats* 2010). Il s'agit pour ces professionnels d'apprendre le métier d'entrepreneur collectif et d'être capables d'exercer leurs talents sans lien hiérarchique entre eux ni avec le franchiseur. De nombreux travaux soulignent les raisons d'être de la franchise par la réduction des coûts de contrôle (P. Rubin, 1978 ; R. Maness, 1996)² ou la diffusion accélérée d'une marque commerciale (R. Caves et W. Murphy 1976 ; J. Bradach, 1997) ou encore par sa forme organisationnelle comme système politique (J. Boulay et O. Chanut, 2010). D'une façon générale, la nature du contrôle d'entrepreneurs, juridiquement indépendants, repose sur les aptitudes du coordinateur de ce collectif : le franchiseur (dénommé la tête de réseau). Il peut aussi choisir de déléguer cette fonction à un manager salarié. Il convient alors de préciser le contenu des fonctions confiées au manager (1.1). Nous mettrons aussi l'accent sur un certain déséquilibre prévisible entre ces fonctions (1.2).

1.1. Manager de réseau : la nature des fonctions déléguées par le franchiseur

À l'aide d'un travail empirique, entrepris au début des années 2000 et relayé ensuite par les enquêtes annuelles nationales *Résultats*, nous avons tenté de mieux caractériser le rôle des managers de réseau, en particulier d'examiner si leur existence était courante dans les réseaux (1.1.1.) puis d'apprécier le contenu de leurs fonctions (1.1.2.).

1.1.1. Les managers de réseau en franchise : une tendance confirmée

L'existence d'un nouvel acteur dans la dynamique du réseau en franchise - le manager salarié -, résulte d'observations empiriques réalisées entre 1999 et 2001. Dès le début des années 2000, la présence de managers est confirmée dans une grande majorité de réseaux (73 %). Cette proportion atteint presque 90 % dans le commerce alimentaire spécialisé et dans celui de l'équipement de la maison (D. Allam et al., 2001)³. Cela tient notamment à la rationalité limitée du franchiseur pour coordonner un plus grand nombre d'entrepreneurs/franchisés.

Ce premier constat empirique doit aussi être rapproché de l'ancienneté et de la taille du réseau. En effet, un réseau en phase de lancement aurait moins (ou peu) recours à des managers. En moyenne, cette relation se confirme : plus le réseau croît en

2. En 1996, R. Maness montre que les points de vente les plus éloignés de la tête de réseau seront franchisés afin de réduire les coûts de contrôle.

3. Dans les activités d'hôtellerie et de restauration, la proportion est plus faible (56 %).

nombre de magasins, plus le franchiseur recourt à des managers de réseau. Cependant, une part significative, moins de 20 % de réseaux jeunes (marque ayant moins de dix ans d'existence), adopte, pratiquement dès l'origine, cette configuration managériale. Notons également que les réseaux en franchise sont mixtes à plus de 40 % dans nos enquêtes et ont donc initialement entrepris un développement en réseau intégré. Dans ce dernier, toutes les fonctions de manager ou de responsable de points de vente sont occupées par des salariés. De telles délégations sont ici habituelles : tous les salariés agissent entre eux dans un environnement de relations hiérarchiques. Or, en franchise, le manager est le seul salarié du réseau franchisé. Il y a ici une première question managériale posée : la tête de réseau choisit-elle de dédier ses managers aux seuls franchisés ou seront-ils aussi chargés des directeurs de magasins, salariés du réseau intégré ?

Lors des deux enquêtes, de 1999 et 2001, ces managers étaient en moyenne présents depuis un peu plus de 7 ans.

Présence des managers de réseau par classe de durée

Moins de 5 ans	56,9 %
Entre 5 et 10 ans	25,5 %
Plus de 10 ans	17,7 %

La lecture sectorielle confirme que le secteur équipement de la maison a un rôle pionnier en la matière (12 ans en moyenne d'existence). L'introduction de cette innovation au début des années quatre-vingt-dix doit être replacée dans le développement historique de la franchise en France. Cette période renvoie au fait que la franchise sortait juste de plusieurs scandales, marquant la fin de « ses erreurs de jeunesse ».

C'est comme si elle avait été adoptée et mise en œuvre pour professionnaliser ses pratiques managériales. Ce résultat est renforcé par cet autre : l'initiative de recourir à des managers revient aux seuls franchiseurs à presque 78 % en moyenne et à 100 % dans le secteur autres commerces spécialisés, hormis le commerce alimentaire.

Dix ans après ce premier constat, l'enquête nationale *Résultats* de 2009 sur la franchise confirme toutes les tendances précédentes et indique que 94 % des franchiseurs ont mis en place des managers de réseau, désignés « animateurs de réseau ». Cette proportion n'a donc cessé d'augmenter depuis les années 2000, passant de 73 % à 78 % en 2005 puis à 94 % à la fin de la décennie (*Résultats*, 2010).

1.1.2. Le contenu des fonctions des managers de réseau

Lorsqu'un franchiseur embauche un manager, il renonce donc à exercer lui-même certains de ses engagements économiques vis-à-vis des franchisés. Dans ce cas, au sein de la firme du franchiseur, entre le manager et son employeur, il y a une délégation d'une partie des droits économiques (notamment ses fonctions de

contrôle)⁴. Plus généralement, ce constat renvoie aux frontières des transactions intégrées (configuration de l'organisation des transactions internes). C'est donc par nature une prérogative de la coordination hiérarchique (D. Allam, 2002). Cette architecture de la firme du franchiseur est rarement abordée par l'approche contractuelle. Or, le contrôle des actions des franchisés ne relève pas des mêmes procédures ni ne s'exerce avec la même intensité que dans le cadre d'une relation salariale. Dès 1997, J. Bradach a ainsi montré que les procédures de contrôle des franchisés dans la restauration rapide américaine étaient toujours plus informelles que celles adoptées dans les réseaux intégrés. Les premières sont pratiquées avec moins d'intensité que dans les points de vente, dirigés par des salariés⁵.

Au-delà de cette fonction de contrôle, le manager exerce aussi des fonctions de transmission d'information et d'assistance dédiées aux franchisés. Il permet une forme de décentralisation des promesses initiales du franchiseur. Or, selon qu'on soit dans un réseau, qualifié de fordien (peu innovant) ou schumpétérien (très innovant), l'équilibre entre ces trois missions du manager (transmission d'information, assistance, conseil et contrôle) ne sera pas nécessairement vérifié. Dans le réseau fordien, le manager assume plutôt des tâches de « contremaître » du franchiseur auprès des franchisés, n'organisant plus nécessairement la circulation horizontale de l'information mais seulement de manière verticale. À l'inverse, dans les réseaux plus schumpétériens, il est davantage considéré comme une « personne ressources » dédiée aux franchisés, exerçant toutefois aussi des fonctions de contrôle mais de manière très particulière. On peut alors s'attendre à des pratiques de coordination plus centralisées dans le premier type de réseaux avec des conséquences plus négatives pour la coopération économique. C'est désormais ce qu'on va préciser en caractérisant au moins trois situations.

1.2. Positionnement du manager dans le réseau

Le manager de réseau exerce ses missions directement auprès des franchisés, mettant en œuvre les engagements du franchiseur. En conséquence, ce dernier attend que son salarié contrôle l'uniformité comportementale des franchisés (1.2.1). À l'aide de trois situations identifiées, nous vérifierons leur diversité empirique (1.2.2).

1.2.1. Transmission assistance et contrôle : à la recherche d'un équilibre des fonctions

Le rôle de contrôleur, de surcroît par le salarié du franchiseur, peut menacer la relation de franchise. Pour le dire de manière

4. C'est d'ailleurs cette délégation en cascade des fonctions de contrôle qui caractérise la structure formelle de la firme.

5. F. Lafontaine et R. Blair, (2005) soulignent que l'incitation au profit compense la moindre intensité du contrôle exercé sur les franchisés.

plus analytique, comment un entrepreneur indépendant (membre d'un réseau d'entrepreneurs) accepte-t-il le contrôle d'un manager, salarié de son partenaire contractuel (le franchiseur)? Au plan théorique, la professionnalisation des fonctions de contrôle répond aux contraintes de développement du réseau qui se heurtent aux capacités cognitives du franchiseur (O. Williamson, 2005). Rappelons que ce dernier exerce deux métiers : il est initialement un entrepreneur qui a conçu un concept commercial reconnu et en privilégiant un développement en franchise, il s'engage à coordonner des franchisés dans l'exploitation déléguée de sa marque commerciale. Il existe d'autres atouts pour une telle décentralisation des fonctions de contrôle qui s'exercent ainsi au plus près des franchisés. Pour ces derniers, cette décentralisation pourrait aussi correspondre à une protection contre l'arbitraire (hypothèse d'opportunisme) du franchiseur, même si le contrôleur (le manager) demeure son salarié. Dans ce cas, le franchiseur indique aux franchisés qu'il ne souhaite pas être en même temps joueur (développer le réseau) et arbitre (contrôler la coopération). Toutefois, il y a là une situation assez paradoxale. L'embauche du manager a un coût pour le franchiseur et ce choix indique un engagement crédible auprès des franchisés. Le franchiseur accepte l'existence d'un médiateur entre lui et ses franchisés pour autant que cet intermédiaire reste son salarié. De la sorte, le franchiseur accepte de prendre en considération la connaissance opérationnelle du manager avant d'appliquer une éventuelle sanction à l'égard d'un franchisé. En outre, un autre engagement est donné aux franchisés. Si le manager est formellement le représentant local du franchiseur, il est aussi une ressource économique d'abord dédiée à un territoire marchand apportant toutes les obligations d'assistance et de conseil du franchiseur aux membres du réseau. Parallèlement, les managers de réseau sont présents pour apprendre et partager avec les franchisés les conditions économiques locales. Un tel positionnement permet de mieux comprendre certaines pratiques de franchisés qui seraient éventuellement opposées aux attentes fixées par le franchiseur. Pour construire une vision d'ensemble du réseau et assurer une coordination globale, ce dernier doit disposer de ces connaissances localement dispersées (R. Perrigot et al., 2006). Enfin, lorsque celles-ci deviennent communes et non exclusives à une seule partie, l'on est tenté de dire que l'opportunisme devrait diminuer. De ce fait, la circulation d'information n'est plus seulement verticale (du franchisé vers le franchiseur *via* le manager) car le manager régional, par ses échanges avec les franchisés, concourt également à partager les expériences de manière horizontale entre tous les franchisés de sa zone. Ainsi, la diffusion des connaissances permet aux franchisés de comparer leurs pratiques et de mutualiser leurs expériences entrepreneuriales pour mieux répondre aux nouvelles attentes de la clientèle (Ph. Moati et al., 2006). Toutefois, la question de la nature du lien entre les franchisés et les managers se pose comme celle de l'usage des informations transmises par le manager au franchiseur et *a fortiori* si le manager a également la charge des points de vente en propre. Lors de nos enquêtes, ces dimensions ont été renseignées

de manière assez générale. Nous avons essayé de savoir, par exemple, si la croissance du chiffre d'affaires des magasins franchisés et des unités en propre (cas de réseau mixte) était une information communiquée à l'ensemble du réseau. Les données disponibles en 2000 montrent que seulement 28,4 % des franchiseurs les diffusent en totalité et 51,1 % ne les diffusent qu'en partie, 20 % d'entre eux estiment qu'elles représentent un réel enjeu managérial. Bien évidemment, si les franchisés craignent de la part du franchiseur une utilisation opportuniste de ces informations, les relations avec les managers peuvent se dégrader et s'éloigner d'un objectif de coordination coopérative⁶. Une autre solution envisageable (mais non vérifiée empiriquement) serait d'afficher des résultats par zone territoriale, déplaçant à un autre niveau le problème de la comparaison des performances relatives. Cela peut aussi donner lieu à des classements de performances managers/franchisés et développer des tensions entre les territoires de vente du réseau. La configuration des situations a été approfondie avec la caractérisation d'éventuelles oppositions selon les alliances des acteurs. Les coalitions entre les niveaux de coordination et de contrôle du réseau (franchiseur, managers, franchisés) peuvent aussi devenir instables au cours du temps. On a pu repérer au moins trois types de situation en présence des managers, chacune pouvant aussi se combiner au sein d'un même réseau.

Franchiseur et managers contre franchisés	Situation 1
Managers et franchisés contre franchiseur	Situation 2
Managers et franchisés de la zone A contre managers et franchisés de la zone B	Situation 3

1.2.2. Typologie des situations possibles

La première situation correspond à l'architecture formelle des relations contractuelles : le manager est le subordonné du franchiseur (contrat de travail) mais en aucun cas il ne peut être l'arbitre des relations entre des entrepreneurs juridiquement indépendants (Th. Verstraete et al., 2005). Les franchisés assimilent son rôle à celui d'un contremaître selon la vision « fordien » de la franchise. Sans correction de ces dérives, la cohérence du réseau est menacée. Il s'agit des réseaux « fordien » enregistrant un développement moins soutenu.

Dans la deuxième situation, où managers et franchisés s'allient contre le franchiseur, l'on se retrouve confronté à un problème d'agence assez classique entre employé (le manager) et employeur (le franchiseur). Toutefois, l'entrepreneur/franchisé refuse « l'autorité » déléguée aux managers par le franchiseur. Il estime qu'il n'est pas devenu entrepreneur pour accepter la tutelle décisionnelle du manager avec lequel il n'entretient aucun lien juridique. Tous les travaux empiriques et les enquêtes nationales sur la franchise

6. Les travaux de J. Bradach (1997) confirment la sensibilité de cette question. Dans certains réseaux de restauration rapide, aux USA, les franchiseurs ont explicitement accepté de ne pas diffuser ce type d'information lors du renouvellement du contrat ; en échange, les franchisés ont consenti à coopérer « loyalement » avec les managers de réseau.

rappellent que les franchisés sont d'anciens salariés à 75 % et notamment des cadres de la grande distribution (Fédération Française de la Franchise, 2010). Une de leur première motivation à rejoindre un réseau de franchise correspond justement à leur très forte attente en matière d'autonomie entrepreneuriale⁷. Cependant, on s'éloigne aussi d'une situation habituelle d'agence puisqu'un salarié contrôle un entrepreneur : le franchisé. C'est une situation inédite dans les modèles de principal/agent (F. Lafontaine, 1992). La proximité entre managers et franchisés conduit à des échanges informels et autorise, en particulier, des tolérances réciproques qui sont des « petites entorses » par rapport aux prescriptions du manuel opératoire du réseau (Y. Marot, 1998). Ce qui importe ici, c'est la réaction du franchiseur, car il est le supérieur hiérarchique du manager et le partenaire économique du franchisé. À ce titre, il pourrait, s'il a connaissance de ces « petits coups de canif dans le contrat de franchise », intervenir directement auprès du manager pour qu'il agisse conformément à toutes ses prescriptions hiérarchiques. Pour autant, s'il veut préserver la cohérence du réseau, il devra aussi éviter de recourir systématiquement à son pouvoir formel envers les managers et les franchisés, contribuant alors à une coordination verticale et horizontale moins coûteuse en termes d'incitations à innover (C. Nègre, 2004).

La dernière situation est beaucoup plus complexe car les tensions se développent horizontalement entre franchisés et entre des managers ces derniers étant tous, entre eux, de même rang hiérarchique. Les approches contractuelles de la franchise abordent assez peu ces liens horizontaux entre les franchisés⁸. D'abord parce que ces externalités économiques sont explicitement absentes du contrat de franchise. Ensuite, parce que pour approcher ces liens horizontaux, il faudrait s'intéresser au collectif induit par la coopération, source de valeur économique non appropriable. En outre, de telles tensions menacent directement la cohésion du réseau et donnera lieu à une très forte culture clanique. Chaque manager, reconnu comme représentant d'un sous-groupe de franchisés, pourrait interpréter un rôle de leader local en s'engageant dans des actions de compétition destructrice. Ici encore, le franchiseur ne doit pas se tromper de réaction. Il ne s'agit pas d'utiliser l'appartenance des membres d'un sous-groupe (manager et franchisés de la même zone) comme un levier économique pour favoriser la compétition entre les clans. Cela conduirait à développer une concurrence intra-marque opposée à la recherche de la cohésion du réseau. Le rôle du franchiseur est aussi de veiller, d'une part, à prévenir une telle dérive clanique (par ses modes de recrutement des candidats franchisés et des managers) et, d'autre part, à clarifier le rôle des managers auprès des franchisés : contremaître du

franchiseur vs ressources dédiées à un territoire de franchisés, dans le but de mettre en valeur leurs appétences entrepreneuriales et garantir l'assistance promise. Si, toutefois, il doit faire face à des querelles entre clans de franchisés associés à leurs managers, le franchiseur jouera plus souvent que d'ordinaire le rôle d'arbitre des litiges liés à la rétention d'information, au refus de partager des expériences avec d'autres clans et plus généralement en apportant peu de ressources cognitives au réseau. Dans ce dernier cas, les attendus d'une coordination horizontale risquent d'être étouffés. Notons également que, dans cette dernière situation, les frontières du clan ont été spatialement fixes. L'on pourrait tout à fait observer d'autres dérives conflictuelles par la formation de clans sur d'autres critères : les plus anciens contre les plus jeunes, les plus gros en chiffre d'affaires contre les plus petits... Dans toutes ces situations, le franchiseur se transforme en directeur d'établissement dans sa relation avec les franchisés et les managers, chaque clan réclamera son arbitrage (H. Demsetz, 1995). Ce type de fonction est justement le propre de la coordination verticale au sein de la firme. Le franchiseur perdrait dès lors son rôle d'entrepreneur/franchiseur et serait surtout dans l'incapacité de se consacrer à sa tâche primordiale : entretenir le concept commercial et concevoir des innovations en collaboration avec les franchisés par l'exploitation des externalités de réseau.

À partir de nos travaux (D. Allam et al., 1999, 2001), l'on peut synthétiser les propositions concernant l'impact de la présence des managers par trois résultats majeurs entre franchiseurs et franchisés : dans les réseaux dépourvus de manager, les conflits verticaux (entre franchiseur et des franchisés) sont majoritaires (1). Si dans les réseaux pourvus de managers, les conflits plus généralisés (impliquant le franchiseur, des franchisés et des managers) restent importants, leur poids reste inférieur à ce qu'ils sont dans les réseaux sans manager (2). En présence des managers, les conflits verticaux entre le franchiseur et le franchisé sont considérablement réduits (3).

Globalement, la présence des managers de réseau réduit la complexité de la coordination et préserve la stabilité du réseau tout en réduisant les conflits strictement bilatéraux. Ce dernier résultat reste le plus surprenant en raison du statut de salarié du manager. Aucune grille d'analyse économique ne permet de comprendre comment ce salarié parvient à mieux coordonner deux entrepreneurs aux droits économiques asymétriques, lui-même sans lien de subordination avec le franchisé (L. Le Duff, 2006).

2. Repérage empirique et juridique des conflits en franchise

La diversité des formes hybrides de coordination montre que la division et donc la spécialisation des fonctions entrepreneuriales n'impliquent pas nécessairement un contrôle unilatéral (O. Williamson, 1991). D'autres réseaux d'enseignes que ceux en franchise, regroupant aussi des entrepreneurs indépendants, reposent sur des principes de contrôle différents (accord de

7. Autrement dit, « être son propre patron » comme l'affirment les franchisés dans les enquêtes : soit en raison d'une nécessité impérative de reconversion professionnelle (vague de licenciement touchant les cadres); soit par appétence volontaire pour l'aventure entrepreneuriale plus difficile en début de carrière professionnelle (enquête Résultats, 2009, 2010).

8. Sauf à concevoir un modèle principal/agent multitâches dont l'une serait précisément de constituer des échanges entre franchisés. Nous n'en connaissons pas.

marque, coopératives de commerçants). La diversité managériale associée aux mécanismes de coordination des formes hybrides en fait un laboratoire organisationnel pertinent pour leur compréhension (C. Ménard, 2001, 2008). En outre, les réseaux intégrés renvoient eux aussi à des modes centralisés ou décentralisés de contrôle. La grille d'analyse de M. Aoki (1984, 1990) a été mobilisée pour clarifier la pluralité des pratiques de contrôle. Nous avons poursuivi nos recherches en examinant l'origine des conflits déclarée par les franchiseurs (2.1.). Nous terminerons par indiquer les résultats issus des travaux de la jurisprudence afin d'opérer un croisement explicatif (2.2.).

2.1. Le point de vue des franchiseurs : importance et causes des désaccords

Tous les résultats ne seront pas ici repris, les autres modalités de contrôle examinées concernent des items, assez connus dans la littérature managériale (fréquence des visites des points de vente, suivi des ventes...). Tous ont en commun d'être des indicateurs de contrôle aisés à suivre, et dont le renseignement n'est pas nécessairement coûteux, et médiatisés par des supports techniques et non humains (système de report des ventes par des interfaces numériques ou par des outils de gestion assez standardisés...).

Il ressort des résultats, sans surprise, que le suivi des ventes est majoritairement pratiqué (C. Nègre, 2004). On notera les écarts entre les différents secteurs dans l'appropriation des outils informatiques pour connecter les systèmes d'information. Cela signale sans doute au début des années 2000 un petit retard en matière de diffusion des techniques d'information et de communication, très vite rattrapé comme l'indiquent les dernières enquêtes nationales (Résultats, 2009, 2010). Il serait tout à fait pertinent d'entreprendre une recherche très détaillée pour analyser l'évolution des mécanismes de contrôle à l'aune de cette plus grande diffusion des technologies d'information et de communication.

Cette orientation n'est en aucun cas spécifique à la franchise mais elle conduit à questionner de nouveau ses modalités de contrôle. Elle repose aussi la question des risques de requalification du contrat de franchise en contrat de travail⁹.

Au début de la décennie 2000, notre enquête montre que des désaccords existent dans plus des deux tiers des réseaux et qu'ils impliquent à la fois les liens verticaux (franchiseur/franchisés, 42,3 %) et horizontaux (franchisés entre eux et avec le franchiseur, 44,2 % des cas). Les causes de ces désaccords ont pu être classées par degré d'importance.

Les deux premières causes renvoient à la divergence de stratégie ou de conception entrepreneuriale du réseau entre franchiseurs et franchisés (52 % et 46,1 %). Il s'agit incontestablement de désaccords pouvant se généraliser. Viennent ensuite la diversité

des unités de réseau et les querelles entre franchisés (concurrence et querelles de territoires). Ayant pourtant fait l'objet de nombreux travaux académiques, les tensions induites par le paiement des redevances ne représentent que 19,2 %. Les trois premières causes sont susceptibles de compromettre l'unité du réseau ainsi que la valeur d'appartenance à un collectif économique. Certes, le processus de socialisation agit de manière plus ou moins formelle mais il est aussi primordial à la coordination économique de la franchise. Sans un tel processus, la valorisation entrepreneuriale du réseau est contrariée. Globalement, au début des années 2000, 57,5 % des franchiseurs estimaient que le nombre des désaccords n'avait pas augmenté voire qu'il aurait eu tendance à baisser dans presque 30 % des cas.

Les causes des désaccords selon les franchiseurs

Nouveaux objectifs du franchiseur	52 %
Nouvelles attentes des franchisés	46,1 %
Diversité des unités de réseau	36,5 %
Choix publicitaires	25 %
Querelles de territoire de vente	23 %
Paiements de redevances	19,2 %
Autres origines	17,3 %
Concurrence entre franchisés	15,2 %
Choix autoritaires du franchiseur	13,5 %

Dans notre recherche empirique sur la nature et l'origine des conflits, nous avons mobilisé une autre source d'observation. Les affaires juridiques produisent en effet une connaissance publique relative aux contentieux en franchise par la jurisprudence qui leur est associée.

2.2. Les contentieux identifiés dans la jurisprudence

L'on commencera par souligner l'intérêt de ce recours à la source juridique (2.2.1.) et les conflits seront ensuite classés selon le traitement juridique qui leur est appliqué (2.2.2). Enfin, l'on terminera par une analyse de l'évolution de ces contentieux au cours des dix dernières années (2.2.3.).

2.2.1. Intérêt du repérage juridique des conflits : une lecture complémentaire à la vision économique stricto sensu

L'étude du matériel juridique engage un dialogue entre droit et économie, nécessaire à la compréhension des formes hybrides et notamment de la franchise (C. Ménard, 2001).

L'approche des conflits par la règle de droit présente un triple intérêt : Tout d'abord, la source juridique permet d'intégrer une dimension supplémentaire dans l'analyse de la franchise : les règles de droit en tant qu'éléments de l'environnement institu-

9. Pour réduire ce risque, les solutions observables avec la diffusion des outils numériques embarqués dans les situations de sous-traitance du transport routier de marchandises sont riches d'enseignements.

tionne¹⁰. L'on a en effet raisonné jusqu'à présent sur une structure institutionnelle donnée. Dans un tel contexte, l'étude des contentieux révèle les imperfections concrètes, passées et présentes, de la seule coordination hybride et renvoie donc ses échecs dans la résolution des conflits. En outre, les exigences de la jurisprudence, relatives à la validité et aux conditions d'exécution des contrats, accompagnent la rédaction appropriée des prochains contrats de franchise (D. Allam et Ph. Le Gall, 1999). À ce titre, les contentieux traités par les tribunaux peuvent être considérés comme les plus porteurs d'enjeux pour la forme hybride car ni atténués ni solutionnés, cela traduit qu'ils sont peut-être partiellement impulsés par celle-ci. Ensuite, la source juridique permet de dépasser une autre limite, tant théorique qu'empirique, de nos recherches : les difficultés d'accès à la parole des franchisés. Limite théorique extrêmement forte puisque la transaction, comme unité d'analyse, implique inévitablement la prise en compte des deux parties. Limite empirique car l'appréciation portée par les franchisés sur la coopération avec le franchiseur aurait sans doute autorisé des résultats plus controversés ou en tout cas riches de significations¹¹. Finalement, la prise en compte de la jurisprudence des conflits en franchise constitue, comme on le verra plus tard, une opportunité pour penser les perspectives à venir de la franchise (J.-M. Leloup, 2000).

2.2.2. Classement des conflits et règles de droit

Les conflits liés au contrat de franchise peuvent être regroupés en deux grandes catégories : la première catégorie comprend les contentieux liés à la formation du contrat. Les parties, le plus souvent les franchisés, plaident la nullité du contrat. Le contrat annulé est considéré comme n'ayant jamais existé et toutes les prestations fournies doivent alors être restituées. Dans ce cas, le franchisé espère récupérer le montant du droit d'entrée et des redevances qu'il a versés¹². La seconde catégorie regroupe les contentieux liés à l'exécution du contrat. Le contrat a été valablement conclu, toutefois il reste mal exécuté. Si l'une (ou/et l'autre) partie n'a pas fourni les prestations initialement promises, le contrat n'est pas annulé mais résilié. Les relations passées et les prestations fournies ne sont pas remises en cause mais il est mis fin au contrat. Chaque partie retrouve sa liberté contractuelle. Le franchiseur peut remplacer le franchisé et ce dernier peut adhérer à un autre réseau ou exercer hors de tout réseau. Les clauses de non-concurrence post-contractuelles ne

peuvent donc pas s'appliquer¹³. Le tableau suivant synthétise les principales causes de contentieux reconnues par les tribunaux.

Contentieux liés à la formation du contrat	Contentieux liés à l'exécution du contrat
– nullité pour dol (escroquerie ou informations inexactes sur la notoriété du réseau) – nullité sur l'objet (absence de savoir-faire) – nullité pour illicéité de l'objet (interdiction générale art.6 Code civil)	– Inexécution des obligations par l'une ou les deux parties au contrat (absence d'assistance du franchiseur au franchisé ; infraction aux obligations de non-concurrence) – Inexécution partielle (notamment abus dans la fixation des prix de vente)

Les contentieux liés à l'inexécution du contrat sont les plus nombreux. Parmi les causes les plus fréquentes, on retrouve les infractions du franchisé aux obligations de non-concurrence ; les manquements à l'obligation de paiement des redevances ; ou encore les défaillances du franchiseur dans son devoir d'accompagnement des franchisés. Un type de contentieux lié à l'inexécution du contrat illustre parfaitement le regard croisé entre juristes et économistes. Il s'agit du contentieux d'abus dans la fixation des prix de vente des produits. Avant 1995, juridiquement, le contrat de franchise ne pouvait pas fixer un prix de vente uniforme pour tous les points de vente : en qualité d'entrepreneur, le franchisé devait avoir la liberté juridique de fixer ses prix. Or, économiquement, la crédibilité de la valeur de la marque et l'uniformité commerciale du réseau passe par celle du prix. Après 1995, le franchiseur sera juridiquement autorisé à fixer unilatéralement ses tarifs. Cependant le Code civil (article 1134) impose aux parties une obligation générale de « bonne foi » dans l'exécution de tout contrat. Le contentieux relatif à la fixation du prix dans les contrats de franchise s'est alors déplacé du terrain de l'annulation, pour non-respect de la clause de prix, vers la résiliation en raison de l'inexécution de l'obligation de bonne foi. En règle générale, les contentieux liés à la nullité du contrat de franchise sont désormais moins importants ; ils ont surtout marqué les années de jeunesse de la franchise (entre 1970 et 1985) ainsi que les années d'escroqueries (entre 1986 et 1990).

2.2.3. Les évolutions récentes et à venir

L'analyse de la jurisprudence des tribunaux français et communautaire fait apparaître que les conflits ont changé de nature au fur et à mesure du développement des réseaux mais aussi en raison de la clarification des exigences légales. Il est difficile de retracer avec précision l'évolution des conflits judiciaires car les décisions de justice ne font pas toutes l'objet d'une diffusion ou d'une publication systématique. Il est toutefois possible de caractériser cette évolution (pressentie au début des années 2000) en distinguant trois groupes de contentieux (cf. tableau ci-après).

10. En effet, selon la théorie des coûts de transaction, l'environnement institutionnel a une incidence sur les formes d'organisation adoptées. Il est appréhendé comme des valeurs paramétriques fixées à un moment pour un espace communautaire et national. Les règles de droit renvoient donc aux paramètres institutionnels en vigueur.

11. Si depuis 2005, l'enquête annuelle *Résultats* sur la franchise interroge bien les deux parties de la transaction, on peut regretter une autre limite. Les franchiseurs et les franchisés interrogés n'appartiennent pas au même réseau. C'est notamment une des raisons des écarts d'appréciation ou de résultats des uns et des autres. Dans l'état actuel, un travail d'analyse comparée s'avère impossible.

12. Le tribunal peut également allouer des dommages et intérêts s'il considère que l'annulation du contrat ne répare pas totalement le dommage causé.

13. Ce type d'action est intenté pour obtenir le paiement de dommages et intérêts en réparation du préjudice causé par la mauvaise exécution du contrat.

Les conflits en voie d'extinction pour nullité et dol de la part du franchiseur ou d'absence totale de savoir-faire - en conséquence de la loi Doubin, en raison de certaines clauses illicites (clauses inéligibles au contrat de franchise, clauses d'approvisionnement exclusif, clauses de non-concurrence).

Les conflits persistants regroupent les situations ordinaires où l'une des parties ou les deux feront preuve d'opportunisme par manquement aux obligations contractuelles. Ces conflits, apparus dès les premières applications de la franchise, resteront récurrents. Il existera toujours des individus qui feront peu de cas des principes de loyauté contractuelle. Les règles de droit sont impuissantes à prévenir ce type de contentieux.

Les conflits prévisibles concernent les contentieux d'abus de fixation des prix. Les arrêts du 1/12/1995 de la Cour de Cassation ont introduit une nouvelle source de conflits. Le franchiseur engage sa responsabilité s'il abuse du pouvoir dont il dispose dans la fixation du prix « en vue d'en tirer un profit illégitime » ; cependant, aucun critère de l'abus n'a été explicité. Tout franchisé, en difficulté ou mécontent des tarifs pratiqués par le franchiseur, sera tenté de dénoncer l'abus dans la fixation du prix. Un autre contentieux, au début des années 2000, sera au centre des relations de franchise : il s'agit de la propriété du fonds de commerce du franchisé. À qui appartient la clientèle lorsqu'un fonds de commerce est exploité sous la marque du franchiseur ? Au franchiseur qui attire la clientèle par la notoriété de sa marque ou au franchisé, titulaire du droit au bail et dont les efforts commerciaux accroissent la clientèle ?

Dans les débuts de la franchise, ce dernier type de contentieux résultait notamment d'un manque de clarté. Les positions de la jurisprudence étaient contradictoires. Selon la Cour d'Appel de Paris, le franchisé était considéré comme ayant un fonds de commerce s'il pouvait apporter la preuve de détenir une clientèle en propre. En revanche, pour le Tribunal de Grande Instance de Paris, la clientèle n'appartenait ni au franchisé ni au franchiseur, en raison justement de la coopération instaurée par le contrat de franchise pour développer ladite clientèle. Le Tribunal concluait à l'époque que cette situation ne permettait pas de « *dénier au franchisé la qualité de propriétaire du fonds de commerce dès lors qu'il est bien titulaire d'un ensemble de droits l'autorisant à exploiter une clientèle* » (TGI, Paris, 1995)¹⁴.

Cette question a finalement été arbitrée au cours des dix dernières années : le franchisé est désormais propriétaire de sa clientèle dans les conditions que l'on vient de mentionner. Source de contentieux, la situation antérieure le mettait en situation d'insécurité économique. La reconnaissance de la propriété de la clientèle ouvre désormais le droit au renouvellement du bail. En effet celui-ci ne peut être invoqué que par le propriétaire du fonds de commerce, c'est-à-dire celui qui exploite le point de vente (article 4 du décret du 30 septembre 1953 relatif aux baux commerciaux). Au cours de la première décennie du vingtième siècle, ce sont surtout les conflits de nature ordinaire et en particulier le non-respect de la clause d'exclusivité territoriale, qui ont préoccupé les acteurs de la franchise. Au début des années 2000, l'explosion du e-commerce a provoqué des nouvelles tensions entre franchiseurs et franchisés. Cela semble être moins

le cas en 2010, néanmoins on observe une très grande variété des solutions organisationnelles adoptées par chaque réseau (enquête *Résultats*, 2010). Ce choc technologique a été pris en compte par l'environnement institutionnel. Le nouveau règlement d'exemption européen, en vigueur à partir de juin 2011, introduit justement des dispositifs nouveaux sur les ventes à distance. En résumé, les éclairages apportés par l'étude de la jurisprudence confirment que le monde de la franchise a effectué plusieurs apprentissages pour consolider la coopération (première catégorie de contentieux en diminution) mais qu'il devra les poursuivre pour aborder les sources de sa déstabilisation (conflits à venir). En outre, l'environnement institutionnel a également été modifié pour prendre en compte les modalités de coordination économique du e-commerce (dernier règlement européen de juin 2010).

Conclusion

La question centrale de cette recherche concerne l'équilibre entre les fortes incitations entrepreneuriales et les modalités de contrôle en franchise, assimilées théoriquement à une forme hybride. La coordination d'un entrepreneuriat collectif constitué par le réseau de franchise est effectivement susceptible d'atténuer les fortes incitations entrepreneuriales du franchisé. Ainsi, bien qu'au départ la littérature sur les incitations n'analyse que les clauses contractuelles, il est essentiel d'examiner les pratiques managériales de la coordination du collectif d'entrepreneurs pour comprendre, dans la durée, ses performances. La nature des fonctions du manager de réseau a été introduite car très rarement étudiée par la littérature contractuelle. À l'évidence, ce constat tient à la posture analytique des approches réservant l'attention au face-à-face bilatéral (franchiseur/franchisés). Nous avons donc appréhendé la franchise par la coordination entre franchiseur, managers et franchisés. Cette perspective aborde la coopération économique dans sa globalité à savoir le réseau, construit par les liens verticaux et horizontaux¹⁵. La prise en compte du manager de réseau pose effectivement autrement les enjeux de coordination.

D'une part, dans la dynamique de la coopération, il apparaît dans un statut juridique et économique très différent des deux autres parties (franchiseur/franchisés). Il agit effectivement en tant que salarié du franchiseur et il est le seul dans le réseau à être présent avec ce statut. D'autre part, son positionnement entre le franchiseur et les franchisés le place en situation très particulière. Il demeure sans lien contractuel avec les franchisés, ayant reçu un pouvoir de décision du seul franchiseur (son employeur). En outre, pourquoi l'entrepreneur franchisé accepte-t-il qu'un salarié (le manager) exerce une forme de surveillance sur ses prérogatives entrepreneuriales ? Est-ce une présomption d'un lien de confiance ? Vraisemblablement, mais cette réalité échappe aux grilles d'analyse strictement économiques.

14. TGI Paris 26 sept.1995, *Gaz.Pai* 1^{er} -2 mars 1996. Dans le même sens : TGI Paris 24 nov. 1992, *D* 1995, somm. 154, ob.Rozès.

15. L'approche en termes d'agence examine essentiellement une petite partie de la relation monétaire entre un franchiseur et seulement un franchisé.

Bibliographie

- Allam Délila, Le Gall Philippe, Jovanovic, Franck. *Etude empirique des situations conflictuelles caractéristiques des réseaux de franchise : facteurs d'apparition, processus, type fréquence et mode de résolution*. Rapport de recherche, Fédération Française de la Franchise, 2001, Paris, 115 pages.
- Allam Délila, Le Gall Philippe. *Efficacité transactionnelle et performances des réseaux de franchise*. Entretiens de la Franchise, Fédération Française de la Franchise, Ministère de l'économie, 2004, Paris, 45 pages.
- Allam Délila, Le Gall Philippe. *La nature de la relation franchiseur-franchisé. Evolution, perspectives et incidences stratégiques, économiques et juridiques*, Rapport de recherche, Fédération Française de la Franchise, 1999, Paris, 210 pages.
- Allam Délila. *Franchise et pilotage de l'environnement institutionnel*. Economies et Sociétés, série Economie et Gestion des Services, 2002, n° 4, p. 1145-1165.
- Aoki Masahiko. *The Economic Analysis of the Japanese Firm*, Amsterdam North Holland, 1984, 323 pages.
- Aoki Masahiko. *Toward an Economic Model of the Japanese Firms*, Journal of Economic Literature, 1990, Vol 28, n° 1, p. 1-27.
- Berle Adolphe A, Means Gardiner C. *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan, 1932, 426 pages.
- Boulay Jacques, Chanut Odile. *Réseau de franchise*, La Découverte, Paris, 2010, 124 pages.
- Bradach Jeffrey. *Franchise Organization*. Harvard Business School Press, Boston, 1997, 274 pages.
- Caves Richard E, Murphy William F. *Franchising : Firms, Markets, and Intangible Assets*, Southern Economic Journal, n° 42, 1976, p. 572-586.
- Coase Ronald. The Nature of the Firm. *Econometrica*, 1937, n° 3, p. 386-405.
- Demsetz Harold. *The Economics of the Business Firm. Seven Critical Commentaries*. Cambridge University Press, 1995, Cambridge, 250 pages.
- Fédération Française de la Franchise (FFF). *Le rôle des animateurs dans les réseaux de franchise. Colloque Animateurs de réseau*, 2006, Paris, 42 pages.
- Fédération Française de la Franchise (FFF). *Toute la franchise, les textes, les chiffres, les réseaux la FFF.*, 2001 à 2010, Paris 239 pages.
- Lafontaine Francine, Blair Roger D. *The Economics of Franchising*, Cambridge University Press, 2005, 338 pages.
- Lafontaine Francine. Agency theory and Franchising : some empirical evidence results. *Rand Journal of Economics*, n° 23, 1992, p. 263-283.
- Le Duff Louis. *Réussir en toute franchise*. Edition Albin Michel, Paris, 2006, 233 pages.
- Leloup Jean-Marie. *La Franchise, Droit et Pratique*. Delmas, Paris, 2000, 410 pages.
- Maness Robert. *Incomplete Contracts and the Choice Between Vertical Integration and Franchising*. Journal of Economic Behavior and Organization, n° 31, 1996, p. 101-115.
- Marot Yves. *Le langage de la franchise*, Collection connaître et parler, Méthodes et stratégies, Poitiers, 1998, 135 pages.
- Ménard Claude. « A new Institutional Approach to Organization », p. 281-318, in Ménard Claude, Shirley Mary. (eds), *Handbook of New Institutional Economic*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2008, 867 pages.
- Ménard Claude. Methodological Issues in New Institutional Economic, *Journal of Economic Methodology*, vol.8, n° 1, 2001, p. 85-92.
- Ménard Claude. The Economic of Hybrid Organizations, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol 160, n° 3, 2004, p. 345-376.
- Moati Philippe, Ranvier Martial, Sury Rodolphe. *Des bouquets pour répondre globalement aux besoins des clients*, Cahier de recherche du Crédoc, n° 230, novembre 2006, Paris, 134 pages.
- Nègre Claude. *La franchise, recherches et applications*, Vuibert Collection Entreprendre, Fédération Française de la Franchise, Paris, 2004, 135 pages.
- Paché Gilles, Paraponaris Claude. *L'entreprise en réseau : approches inter et intra-organisationnelles*, Les éditions de l'Adreg, Paris, février 2006, 161 pages.
- Pérez Roland. *La gouvernance de l'entreprise*, Edition la Découverte, Paris, 2003, 128 pages.
- Perrigot Rozenn et al., *Savoir-faire opérationnel, savoir-faire tacite, savoir-faire transmis et non transmis, évolution et perspectives managériales pour la franchise*, Rapport de recherche pour la Fédération Française de la Franchise, Paris, 2006, 148 pages.
- Reif Xavier, Solard Gwennaël. *Les réseaux dans le commerce*, Insee Première, n° 1269, 2009, p. 1-4.
- Reif Xavier. *Les relations contractuelles au sein des réseaux du commerce*, Insee Première, août, n° 1310, 2010, p. 1-4.
- Résultats. *Enquête annuelle sur la franchise*, Fédération Française de la Franchise, CSA Banque Populaire, de 2006 à 2011, Paris, 38 pages.
- Rubin Paul. *The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract*, Journal of Law and Economics, 1978, n° 21, p. 519-542.
- Verstraete Thierry, Fayolle Alain. *Paradigmes et entrepreneuriat*, Revue de l'Entrepreneuriat, Vol 4, n° 1, 2005, p. 33-52.
- Verstraete Thierry. *Entrepreneuriat : modélisation du phénomène*, Revue de l'Entrepreneuriat, Vol 1, n° 1, 2001, p. 5-24.
- Williamson Oliver *Comparative economic Organization : The Analysis of Discrete Structural Alternative*, Administrative Science Quarterly, Vol 36, n° 2, 1991, p. 269-296.
- Williamson Oliver. *The economic institutions of capitalism*, The Free Press New York, 1985, 468 pages.
- Williamson Oliver. *The Economics of Governance*, American economic Review, Vol 95, n° 2, 2005, p. 1-18.