

MASTER FRANCHISE VERSUS FRANCHISE DIRECTE

CLAUDE NEGRE

*Directeur du comité scientifique de la Fédération française de la franchise
Maître de Conférences associé à l'Université de Haute Alsace*

Université de Haute Alsace
L.I.O Laboratoire d'intelligence des organisations

32, rue du Grillenbreit
68068 COLMAR cedex
Tél. 03 89 20 65 83
Fax : 03 89 20 65 56
Mobile : 06 13 13 21 11
Mail : c.negre@uha.fr

L'auteur remercie Anne-Sylvie Homassel, responsable de l'information et de la communication à la Fédération française de la franchise ainsi que ses lecteurs anonymes.

MASTER FRANCHISE VERSUS FRANCHISE DIRECTE

Le système de la master franchise n'a fait l'objet que de peu de recherches académiques, notamment dans ses applications internationales. On pourra attribuer cela à une difficulté supérieure à conceptualiser la pratique de la master franchise comparativement au modèle classique de la franchise directe. Cet article tente de fournir un cadre conceptuel au processus d'option pour la master franchise. La première partie est consacrée aux définitions économiques et juridiques de la master franchise permettant de la situer par rapport à ses formats voisins ou dérivés : franchise directe à l'unité, accord de développement, accord de représentation, franchise principale, filiale/franchise, joint-venture. La deuxième partie examine l'évolution de la master franchise en France et dans différents pays européens à travers quelques indicateurs d'implantations d'enseignes sur les territoires concernés. La troisième partie analyse, à partir de recherches antérieures et de données présentées en deuxième partie, l'option master franchise parmi les alternatives d'implantations internationales en franchise. Il est postulé que les coûts de transaction et d'agence influent sur le processus décisionnel du franchiseur dans son choix de mode d'entrée. La master franchise serait préférée aux autres modes d'entrée, notamment lorsque le franchiseur cherche à minimiser ses coûts de transaction et d'agence. Il est proposé un modèle décisionnel qui pourrait, après validation empirique sur un secteur d'activité et/ou un territoire géographique, aider le praticien dans son arbitrage master franchise/franchise directe, parmi les autres options.

Mots-clés : master franchise – franchise directe – droit d'entrée – redevances – modes d'entrée – risque moral – coûts de transaction – coûts d'agence.

MASTER FRANCHISING VERSUS DIRECT FRANCHISING

There has been little research on the various facets of master franchise systems (sub-franchising), especially when used internationally. Perhaps, the theoretical underpinnings behind the use of master franchise are more difficult to conceptualize than the traditional single unit model. This article aims to provide a conceptual frame to the master franchise decision process. Section 1 provides economic and legal definitions of master franchising in order to clarify different practices: direct unit franchising, area development, area representation, sub-franchising, subsidiary/franchising, joint venture. Section 2 examines the evolution of master franchising in France and some other European countries, along with the current situation. Section 3 discusses, through prior research and relevant factors considered in section 2, the master franchising decision among other international franchising modes of entry. It is postulated that transaction and monitoring costs play a role in the master franchise process decision. Master franchising would be preferred to other modes of entry, especially when the franchisor expects to lower monitoring costs. This section suggests a decision process model based on transaction and agency costs factors. This approach could lead to practical issue, after empirical assessment, for decision between master franchising and conventional direct franchising among other modes of entry.

Key words: master franchising - direct franchising - licence fee - royalties- entry modes - moral hazard - transaction costs - agency costs.

La master franchise encore dénommée « franchise principale », « master franchiseur » ou « sous franchiseur » s'inscrit dans les modalités de d'implantation et de développement international de réseaux de franchise ayant atteint une certaine saturation de leur marché domestique. Utilisé à ses origines par les opérateurs nord-américains pour relayer la fonction franchise sur leur propre territoire, le système de la master franchise constituait une réponse à la limitation initiale des ressources de l'entité franchisante et aux coûts de contrôle inhérents à l'éloignement géographique de certaines unités (Zeidman, 1987).

C'est à partir des années 70 que les premiers concepts américains développés en franchise ont fait leur apparition sur le continent Européen à travers des master franchisés avec des succès nuancés (Nègre, 1989, 1997, 2000).

Longtemps stigmatisé par quelques praticiens et experts, au regard d'une certaine rigidité organisationnelle (insuffisance d'adaptation des concepts, comportements opportunistes des acteurs), le système de la master franchise n'a fait l'objet que de peu de recherche empirique. On pourra comme le suggèrent Kaufmann et Dant (1996) chercher une explication à cette déficience théorique dans la plus grande difficulté à conceptualiser la master franchise que le modèle traditionnel de la relation franchiseur-franchisé. On y verra aussi le signe d'une difficulté dans le recueil de données sur une population d'opérateurs encore modeste, fragmentée et mouvante cf. « réalité économique » infra.

Si l'option franchise est largement explorée théoriquement et empiriquement par les auteurs, principalement dans la perspective de la rareté des ressources (Oxenfeldt & Kelly, 1968-1969), des coûts de transaction (Williamson, 1975, 1981) et de la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976), la master franchise intéresse plus par ses modalités de mise en œuvre ; de la problématique standardisation/adaptation (Nègre, 1998) à son caractère transitoire ; que par les explications du choix de cet arrangement institutionnel.

Quelles sont les diverses facettes de la master franchise en tant que mode de coopération inter-firmes ? A quels types de relation contractuelle correspondent-elles ? L'option master franchise est-elle constitutive d'une réalité économique en Europe ? Les coûts de transaction et d'agence constituent-ils une explication à l'option master franchise ?

Les développements contenus dans ce papier sont basés sur les données recueillies auprès des fédérations de la franchise, Européennes et membres du World Franchise Council ainsi que sur l'analyse de la littérature existante(modeste).

Dans une première partie consacrée à une approche terminologique, nous présenterons les définitions économiques, juridiques et les différentes acceptions du vocable master franchise. Une deuxième partie permettra d'appréhender la réalité économique Européenne du phénomène et de rendre compte de la place de la master franchise parmi les modes d'internationalisation des enseignes. Enfin, nous explorerons à travers la littérature existante les explications agenciées à l'option master franchise et proposerons un modèle décisionnel à tester empiriquement sur un secteur d'activité

1 : APPROCHE TERMINOLOGIQUE

La master franchise par ses origines Nord américaines et sa mise en œuvre sur différents continents recouvre des réalités et des pratiques très contrastées. Les opérateurs donnent ainsi à ce vocable des acceptions différentes qui appellent des qualifications juridiques particulières.

L'IFA (1), International Franchise Association, définit la master franchise (Master franchising) comme une technique utilisée en vue de faciliter le développement d'un programme de franchise en permettant au franchiseur d'accorder à une entité intermédiaire ou à un franchisé, pour une période donnée, certains droits relatifs à la multiplication d'unités franchisées dans les limites d'un territoire spécifié. Ces droits peuvent concerner, entre autres, le développement et/ou la vente ou des services auprès de ces unités à travers une variété de relations contractuelles.

Plus spécifiquement, l'IFA propose différentes descriptions des types de relations contractuelles envisageables au plan international pour les réseaux de franchise en les classant en deux catégories : le franchisage direct (*direct unit franchising*), la master franchise (*master franchise agreement*).

Le Franchisage direct (Direct Franchising)

Cette méthode se caractérise par un lien de franchise direct entre l'entité franchisante et des unités franchisées implantées sur un territoire étranger sans intervention d'une tierce partie. Il s'agit donc d'une relation de franchise classique franchiseur- franchisé.

Le franchisage direct recouvre quatre modalités :

- **Le franchisage direct d'une unité** (*direct unit franchising*)
Le franchiseur concède directement une franchise pour une unité, comme il le ferait au niveau domestique, bien que le franchisé et son unité soient situés sur un territoire étranger. La plupart des enseignes Françaises se développant dans les pays Européens francophones recourent au franchisage direct.
- **L'accord de développement** (*Area development agreement*)
Le franchiseur contracte avec un « développeur » étranger. Selon cet accord, le développeur reçoit mission de lancer et de développer un réseau dont il détiendra chaque unité, pour un territoire spécifié et une période donnée. Dans cette modalité, qualifiée aussi de « multifranchise », le franchiseur conclut un contrat de franchise avec le développeur pour chaque unité franchisée du réseau.
- **L'accord de représentation** (*Area representation agreement*)
Le franchiseur concède à un tiers, un mandataire, le droit de solliciter des franchisés potentiels et de fournir certains services aux franchisés existant (de formation notamment), sur un territoire spécifié. Le mandataire ne contracte pas avec les franchisés. Les contrats sont conclus directement entre le franchiseur et les franchisés.
- **La filiale franchisante**
Le franchiseur crée une entité filiale sur un territoire étranger qui agit comme la société mère, en concédant des franchises comme le franchiseur le ferait sur son propre territoire.

(1) IFA, International Franchise Association, 1350 New York Avenue, Suite 900, Washington DC 20005

La Master Franchise (Master franchising agreement ou Subfranchising)

Acception économique de la Master franchise

Cette méthode se caractérise, à la différence du franchisage direct, par une relation tripartite, franchiseur, master franchisé, franchisés, faisant appel à deux liens contractuels distincts.

Le franchiseur conclut un contrat dit de « master franchise » avec un opérateur étranger (*subfranchisor*), par lequel il l'autorise à ouvrir et détenir en propre des unités et à franchiser le concept, sur un territoire spécifié pour une période donnée.

Le contrat de master franchise implique un franchisage direct entre le master franchisé et les franchisés (*sub-franchisees*). Le master franchisé cumule ainsi deux statuts, celui de franchisé (de son franchiseur) et franchiseur (de ses franchisés).

La définition la plus complète de la master franchise a été donnée par le cabinet Arthur Andersen (1996) et s'énonce comme suit : « *Le contrat de master franchise implique l'octroi de droits exclusifs par un franchiseur à un master franchisé permettant à ce dernier de posséder et d'exploiter des unités ou de sous-franchiser la propriété et l'exploitation d'unités à des franchisés, sur un territoire exclusif. Dans le cas de master franchise internationale, le territoire exclusif est à considérer comme un pays étranger. Ainsi, une caractéristique distinctive de l'accord de master franchise est la capacité du master franchisé à franchiser sur son territoire exclusif. Une conséquence de cette caractéristique est de voir surgir des difficultés conceptuelles au stade de la structuration du projet de master franchise et de la rédaction du contrat tant au plan légal qu'économique. Essentiellement, le master franchisé va agir comme un franchiseur dans les limites du pays d'implantation, utilisant le système de franchise de son franchiseur d'origine ainsi que l'ensemble des signes de ralliement de la clientèle et en octroyer la jouissance à une tierce partie, les franchisés. C'est le master franchisé qui assure la charge et le risque financier ainsi que la responsabilité manageriale d'établissement, de maintien et de contrôle du système de franchise dans le pays d'implantation.*

On pourra proposer d'intégrer à cette définition une dimension particulière de la relation de master franchise, peu observée des auteurs mais citée par les praticiens : un transfert de compétences en management de réseau. Bien que non explicitement prévu dans l'accord de master franchise, le franchiseur transmet au master franchisé une ingénierie de management d'un réseau de franchise acquise sur son marché domestique constitutive, après adaptation, de réduction de coûts de transaction et d'agence. Les savoir-faire transmis sont donc de deux natures : ceux relevant du concept objet de la franchise et ceux propres au lancement et management de la chaîne de franchise. Cette dimension est d'ailleurs caractéristique d'une approche agentielle de la master franchise fondée sur la « délégation » de la fonction franchise auprès d'un agent sur un territoire donné.

Si les définitions économiques données de la master franchise convergent vers une coopération inter firme suggérant de l'assimiler à une stratégie d'alliance (Ryans, Lotz, Mastulka, 1997), (Nègre, 1998), sa structure tripartite supportée par deux liens contractuels (franchiseur-master franchisé, master franchisé-franchisés) rend sa qualification juridique aléatoire.

Acception juridique de la Master franchise

Le règlement (CEE) n° 4087/88 de la Commission Européenne du 30 novembre 1988 concernant l'application de l'article 85, paragraphe 3, du traité à des catégories d'accords de franchise définit « *l'accord de franchise principale* », un accord par lequel une entreprise, le

franchiseur, accorde à une autre, le franchisé principal, en échange d'une compensation directe ou indirecte, le droit d'exploiter une franchise en vue de conclure des accords de franchise avec des tiers, les franchisés »

On observe que la définition juridique de la master franchise est plutôt en retrait lorsqu'on la compare aux approches économiques de son objet. Elle ne renseigne pas sur le régime de la convention et reste muette sur la véritable nature du lien franchiseur-master franchisé. Elle donne ainsi aux parties une large faculté d'interprétation quant aux pratiques couvertes par cette qualification, à laquelle s'ajoute en l'absence de droit spécifique la souplesse de rédaction d'un contrat innomé.

On pourra notamment se demander si le franchisé principal peut s'assimiler, dans cette acception juridique, au « développeur » en charge de l'exploitation de plusieurs franchises (*Area development agreement*) et/ou au « mandataire » habilité à solliciter et fournir en prestations des franchisés au nom du franchiseur (*Area representation agreement*) évoqués supra.

Il apparaît toutefois, à l'examen des définitions données de la master franchise par les dirigeants des fédérations de la franchise ayant répondu à notre enquête sur la réalité économique du phénomène (cf. partie 2) qu'un consensus se dégage pour retenir une acception bilatérale des conventions concernées, le franchiseur concluant un accord avec master franchisé lequel conclut des accords de franchise en son nom, tout en détenant une ou plusieurs unités pilotes, sans intervention directe ou indirecte du franchiseur sur le réseau administré par l'entité master franchisée.

Il est à noter que l'entité master franchisée implantée sur le territoire français est soumise, pour ses relations avec ses franchisés, au respect des textes qui s'imposent aux réseaux de franchise à savoir : la loi Doubin du 31 décembre 1989 relative au développement des entreprises commerciales et artisanales et à l'amélioration de leur environnement économique, juridique et social et son décret d'application du 4 avril 1991, l'arrêté du 21 février 1991 relatif à l'information du consommateur dans le secteur de la franchise, le règlement d'exemption n°2790/1999 du 22 décembre 1999 de la Commission des Communautés européennes concernant des catégories d'accords verticaux et de pratiques concertées.

Le système de la master franchise se singularise donc de la relation classique de franchise sur les caractéristiques suivantes :

- Une délégation de la fonction franchise d'un franchiseur à une entité juridique master franchisée,
- Un transfert de savoir-faire, objet du concept de franchise, susceptible d'adaptation locale,
- Un transfert de compétences organisationnelles spécialisées sur le management de réseau,
- Un recours à l'expertise manageriale locale assorti d'une faible volonté de contrôle des opérations,
- Un système d'incitation monétaire fondé sur une réduction des coûts de transaction et d'agence pour la tête de chaîne, le franchiseur, une réduction du risque entrepreneurial pour le partenaire master-franchisé,
- Des conventions généralement conclues sur du long terme

2 : REALITE ECONOMIQUE DE LA MASTER FRANCHISE

Différents travaux ont tenté d'appréhender la réalité économique de la master franchise et ses perspectives de développement à travers quelques indicateurs rendant compte des implantations d'enseignes étrangères en Europe ; notamment la nature juridique du mode d'entrée (master franchise, franchise directe, filiale, joint venture) et du degré de recours à la master franchise dans les stratégies de développement intra européennes (Nègre, 1997, 2000). Ils ont conclu pour l'essentiel à un épiphénomène de l'internationalisation des réseaux de franchise et mis en évidence le caractère transitoire de l'option master franchise.

Il a été observé, pour la période 1997-2000 (tableaux 1 et 2) :

- Une inversion de tendance en faveur de la filialisation des activités (marquée pour les implantations sur les territoires Allemands, Français et Italiens)
- Une stagnation du nombre d'implantations en master franchise sur trois territoires traditionnels d'exercice de la franchise (Allemagne, France, Italie), confirmée pour la France en 2004 (tableau 3)
- Un recours important à la master franchise comme mode de pénétration du territoire Espagnol
- Une suprématie des enseignes d'origine nord-américaines pour les réseaux développés en master franchise (12 enseignes sur les 17 présentes en France)
- Une insuffisance de flexibilité dans l'adaptation des concepts nord-américains aux marchés locaux, des niveaux de « *licence fees* » jugés opportunistes, un manque de support marketing du franchiseur auprès de l'entité master franchisée (John, Ryans, Sherry, Lotz, Maskulka, 1997), (Nègre, 2000)
- Un recours des enseignes Européennes à la master franchise modeste comme mode de développement intra européen, à l'exception des enseignes françaises qui confirment en 2004 une progression de ce choix organisationnel

La master franchise apparaît, sur cette période, comme une alternative d'internationalisation intra-européenne disparate. Ses taux de pénétration, comparativement à l'option franchise directe ou filiale, varient considérablement selon les pays d'implantation et les stratégies circonstancielles des franchiseurs. L'observation ne permet pas d'établir un développement global significatif de sa mise en œuvre.

L'option master franchise semble se situer sur un continuum de modes d'implantation caractéristique des alliances transitoires en milieu PME. On pourra dès lors s'interroger sur la nature stratégique de ce type d'alliance tant elle semble s'inscrire dans une démarche réactive, par la mise à disposition opportuniste de ressources idiosyncrasiques essentielles à la survie de l'entité franchisante (son savoir-faire objet du concept de franchise et ses compétences en ingénierie et management de réseau), par opposition à une stratégie proactive à long terme visant à la satisfaction de critères de performance objectifs (Jaouen, 2003).

Tableau 1*Présence des enseignes d'origine étrangère en Europe – Répartition par mode d'implantation*

Territoire	Nombre d'enseignes implantées		Master franchise		Franchise directe		Filiale	
	1997	2000	1997	2000	1997	2000	1997	2000
Allemagne	62	89	25	30	20	22	15	35
Autriche	80	169	20	67	20	95	20	1
Belgique	10	20	5	14	2	3	3	3
Espagne	nc	211	nc	143	nc	5	nc	63
France	42	46	15	17	nc	8	nc	21
Grande-Bretagne	50	nc	30	nc	8	nc	7	nc
Hongrie	nc	110	nc	50	nc	20	nc	15
Italie	50	49	15	10	nc	3	nc	21
Slovénie	nc	16	nc	5	nc	4	nc	2
Suède	11	nc	5	nc	5	nc	1	nc

Source : Fédérations de la franchise membres du World Franchise Council

Les données relatives aux opérateurs sur le territoire français, franchiseurs et master franchisés au 1^{er} janvier 2004, recueillies auprès de la Fédération Française de la Franchise (voir tableau 3) indiquent :

- Une stagnation persistante du nombre d'enseignes d'origine étrangère opérant à travers un système de master franchise ou de franchise directe
- Une tendance à la filialisation des activités par les opérateurs étrangers, déjà observée en 2000
- Un accroissement très significatif du recours à la master franchise, de la part des enseignes Françaises en phase d'internationalisation

Tableau 2*Développement intra-européen des enseignes européennes via la master franchise*

Territoire	Nombre d'enseignes développées en master franchise dans au moins un pays étranger	
	1997	2000
Allemagne	100	72
Autriche	20	2
Belgique	4	3
Espagne	nc	30
France	18	34
Royaume-Uni	22	nc
Hongrie	nc	3
Italie	nc	nc
Slovénie	nc	5
Suède	2	20

Source : Fédérations membres du World Franchise Council

Tableau 3*Evolution de la master franchise sur le territoire Français*

	1997	2000	2004
Master franchisés	15	17	15
Franchise directe	nc	8	10
Filiale	nc	21	30

Source : Fédération Française de la Franchise

Tableau 4

Evolution du recours à la master franchise par les enseignes françaises en Europe

	1997	2000	2004
Nombre d'enseignes françaises utilisant la master franchise	18	34	55

Source : Fédération Française de la Franchise

L'analyse des réponses aux questions ouvertes portant sur la période 2000-2004 indique par ailleurs :

- Une forte rotation des enseignes implantées en master franchise sur le territoire français ; seulement 6 réseaux sur les 15 recensés en 2000 étaient implantés en 2000
- Une majorité de master franchise 11 sur 15 développent des activités de service auprès des entreprises ou des particuliers (Business Services)
- Une prédominance des enseignes d'origine nord-américaine
- Un secteur d'activité, l'agence immobilière, traditionnellement favorable à ce mode d'internationalisation

Ces observations confirment les tendances relevées en 2000 et suggèrent de nouveau que la mise en œuvre de master franchises sur les marchés français s'inscrit majoritairement dans les alliances transitoires évoquées supra.

Même s'il n'a pas été possible d'établir leur répartition, on pourra considérer que cette phase prend fin soit avec la disparition du master franchisé et/ou la filialisation des activités soit dans une semi-intégration (joint-venture par exemple).

On relève par ailleurs un intérêt croissant des opérateurs français pour la master franchise dans l'internationalisation de leurs réseaux (tableau 4), évolution à contre-courant des tendances globales évoquées supra.

Plusieurs hypothèses peuvent être avancées à cet engouement des franchiseurs français pour le système de la master franchise :

- La prise de conscience d'un savoir-faire en matière d'ingénierie et management d'un réseau de franchise, expérimenté et transmissible auprès d'un relais local, favorable à l'option master franchise, pour les enseignes ayant atteint une certaine maturité ;
- Une structure non adaptée au franchisage direct toujours générateur de coûts de contrôle élevés ;
- La recherche de la ressource humaine locale la plus apte à l'adaptation du concept objet de la franchise à un environnement culturel éloigné.

Il conviendra d'observer la persistance de cet engouement dans le futur et d'en apprécier les fondements par comparaison avec une « prédiction » d'experts (Delphi) portant sur les modes d'entrée à l'étranger.

Ainsi la master franchise serait-elle, tout en restant le mode leader d'internationalisation de la franchise, en régression à l'horizon 2010, au profit de la franchise directe dans le monde. La principale explication de cette évolution annoncée tiendrait à l'utilisation croissante d'internet dans les réseaux de franchise encourageant la franchise directe grâce à une communication plus facile et plus rapide (Duniach-Smith, 2003).

De ces tendances, intéressantes pour la compréhension d'un phénomène économique, le praticien trouvera cependant peu d'explications de portée opératoire quant au processus de choix d'un mode d'implantation internationale. Nous proposons donc de resituer la problématique de l'option master franchise dans le cadre plus large du choix des structures organisationnelles.

3 : L'OPTION MASTER FRANCHISE

Différents corpus théoriques utilisés par les auteurs dans la description du système de franchise semblent s'appliquer avec pertinence à l'analyse de l'option master franchise comme mode d'internationalisation d'une enseigne.

L'approche néo-institutionnelle fournit le cadre théorique général d'analyse de la relation de franchise et de sa forme dérivée la master franchise. Son pouvoir explicatif du système de franchise est fondé sur une théorie des formes d'organisations économiques et une théorie des contrats initiées par Ronald Coase en 1937 dans son article « The Nature of the Firme ».

Nous privilégions donc les apports des théories subséquentes de l'approche néo-institutionnelle : rareté des ressources, coûts de transaction et agence qui ont permis une meilleure compréhension de la relation de franchise.

Deux concepts issus de ces fondements théoriques nous semblent plus particulièrement adaptés à l'analyse de l'option master franchise au sens où ils combinent des dimensions entrepreneuriales (en environnement incertain), comportementales et monétaires (incitations monétaires des acteurs) dans un cadre intégrateur : le triptyque prise de risque/volonté de contrôle/comportement opportuniste, l'incidence des coûts de transaction et d'agence.

Le triptyque prise de risque/volonté de contrôle/ comportement opportuniste

La franchise et plus encore la master franchise, par la concentration des ressources humaines et de site qu'elle procure au franchiseur, peuvent s'analyser comme une source de capital et d'expertise manageriale permettant ainsi de dépasser la limitation initiale des ressources dans la mise en œuvre d'une stratégie internationale. En ce sens, la master franchise serait initialement plus attractive que le franchisage direct, facteur de multiplication des interlocuteurs et de difficultés de contrôle ou que la filiale coûteuse en investissement initial et présentant un risque entrepreneurial élevé.

Toutefois, cette attractivité initiale de l'option franchise pourrait se révéler transitoire avec l'abaissement progressif de la limitation des ressources dans le temps, le franchiseur percevant du master franchisé un droit d'entrée important (licence fee) et des rétrocessions sur royalties (permanent fees), l'apprentissage et la connaissance des marchés locaux à travers le

master franchisé, la volonté de contrôle des opérations et la réduction des risques inhérents à un environnement au départ incertain.

La nature évolutive et multiforme des modes de pénétration des marchés étrangers par les franchiseurs, dont la master franchise, a été décrite par Alon (1999, 2000) à partir notamment de recherches portant sur la théorie du cycle de vie en franchise. Il établit ainsi que dans les étapes avancées de leur internationalisation, les franchiseurs privilégient les modes d'entrée multiformes en fonction des caractéristiques des marchés locaux et que la filialisation sera toujours préférée dans les environnements stables et culturellement similaires, la master franchise apparaissant plus généralement en environnement et marché incertain.

McDonald's qui a filialisé depuis longtemps ses opérations Européennes ne s'était-il pas « essayé » sur un certain marché Français, à travers une master franchise dans les années 70 ? Plus récemment cet opérateur a retenu l'option master franchise sur les marchés Hongrois et Slovènes. Midas initialement implanté en joint-venture a totalement filialisé sa tête de chaîne Française. Les dispositions réglementaires locales ont largement contribué à l'option master franchise de Century 21 pour la France.

Plus l'expérience internationale du franchiseur s'accroît, plus ce dernier a tendance à recourir à une variété de modes d'implantation et à en contrôler la mise en œuvre par le capital et en assumer le risque d'entreprise.

Toutefois cette analyse réduit le choix de l'arrangement institutionnel à deux variables manageriales, la prise de risque financier et la volonté de contrôle des opérations. Or la volonté de contrôle sur les opérateurs locaux est positivement corrélée au risque perçu de comportements opportunistes, celui-ci croissant avec la taille du segment de marché (Combs & Ketchen, 2003). Le contexte d'asymétrie informationnelle, caractéristique des alliances internationales au premier rang desquels se trouve la master franchise, l'importance des marchés sur lesquels opère le master franchisé, l'unicité de la délégation ainsi réalisée concourent au risque de comportements opportunistes et à la perception du risque moral (*moral hazard*), soit la difficulté par le franchiseur de contrôler l'exécution des engagements du master franchisé. On postulera donc que le risque perçu de comportement opportuniste est négativement corrélé au degré d'intégration des activités locales, contribuant ainsi à la dynamique d'évolution des modes d'implantation en franchise internationale établie par Alon, de l'externalisation vers l'internalisation.

Plus le franchiseur recourt à l'externalisation des ressources dans sa stratégie de développement (master franchise), plus il réduit son risque entrepreneurial mais accroît le risque de comportement opportuniste de l'opérateur local. Plus il intègre le réseau, plus il assume le risque financier et réduit les risques de s'exposer aux comportements opportunistes par le contrôle qu'il exerce sur les opérations locales (voir figure 1)

La variété des modes d'implantation et la tendance au renforcement du contrôle par l'intégration de tout ou partie du réseau avec l'expérience s'observe aisément chez certaines enseignes françaises : volonté d'augmentation du nombre d'unités pilotes chez Descamps dans les grands pays européens longtemps après un échec en master franchise aux Etats-Unis ; contrôle accru de ses unités espagnoles et allemandes à travers l'ouverture de filiales par Troc de l'Ile, création en joint-venture avec Carrefour pour l'Espagne et Casino pour la Pologne de filiales strictement succursalistes chez Feu vert, mais recours à la master franchise dans 12 pays européens par le groupe Athlete's Foot (groupe Rallye) qui privilégie la vitesse de développement.

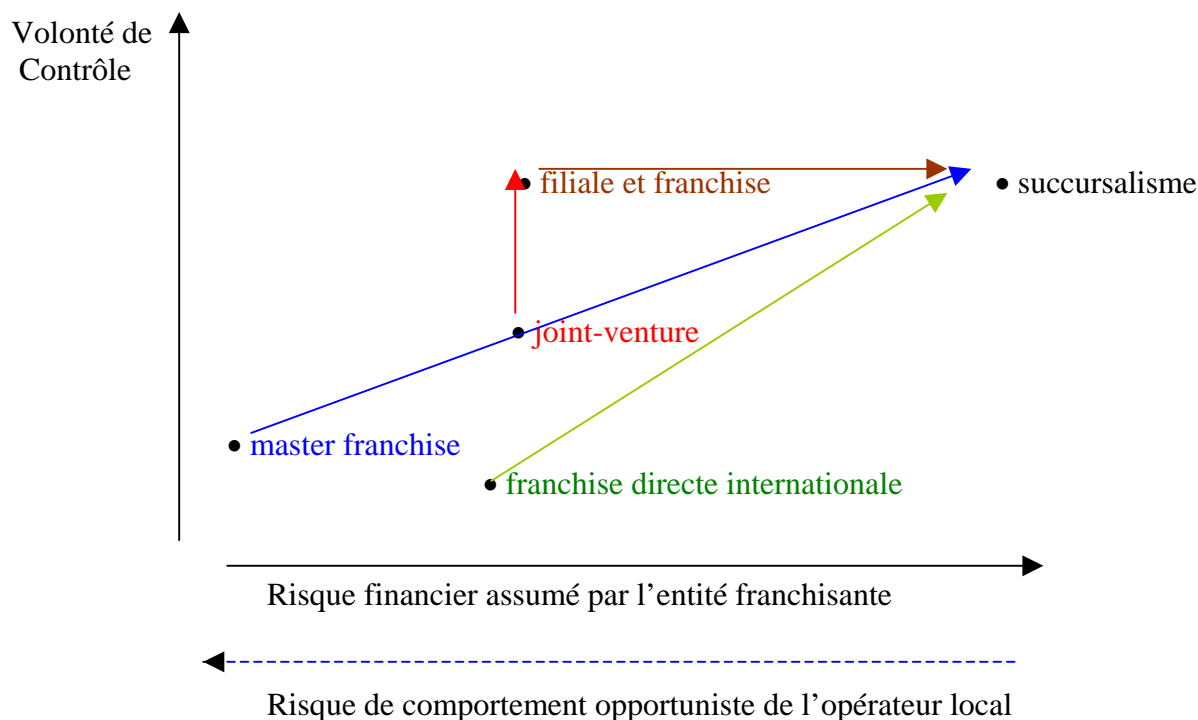


FIGURE 1 : Evolution des modes d'implantation en franchise internationale
Adapté de Alon (1999), adapté de Root's (1987)

L'incidence des coûts de transaction et d'agence sur l'option master franchise

L'option master franchise peut également s'analyser à travers les coûts de transaction et d'agence, sous réserve de leur identification et de leur quantification, pour l'entité franchisante. Outre le fait que l'asymétrie informationnelle qui caractérise la relation de franchise trouverait une réponse à travers le système de la master franchise (Sen, 2001) il a notamment été postulé que l'octroi de plusieurs franchises au même franchisé (le master franchisé) est influencé par un objectif de réduction des coûts d'agence et la capacité du master franchisé à utiliser l'expertise locale (Kalnins, Lafontaine, 1997)

La master franchise présente la particularité de libérer le franchiseur d'une partie importante des tâches incombant traditionnellement à la fonction franchise telle que : le recrutement, la sélection, la formation, la communication avec un nombre important de franchisés (Weaven, Frazer, 2004). Ces allègements de charge doivent normalement générer une réduction des coûts de transaction et d'agence pour le franchiseur dont la relation prés et post contractuelle se limite à la gestion du contrat avec son master franchisé.

A cet avantage organisationnel de la master franchise sur la franchise directe s'ajoute l'effet de levier de croissance. Alors qu'une stratégie de développement internationale mise en œuvre à travers un système de franchise direct unitaire suppose une structure et des délais de réalisation importants, la master franchise concentre les ressources liées à la transaction sur un opérateur dont la finalité stratégique assignée est la saturation rapide du segment de marché local par duplication du concept. Hors le premier entrant bénéficie d'une prime à l'expansion rapide des emplacements géographiques, le réseau créant des « zones monopolistiques »

locales, et s'assure une forte probabilité de s'accaparer les plus fortes parts de marché (Michaël, 2003) L'option master franchise s'inscrit donc dans une stratégie plus offensive que la franchise directe unitaire en s'appuyant notamment sur un avantage compétitif organisationnel, la réduction des monitoring costs du franchiseur. Cet avantage organisationnel doit toutefois être mis en perspective dans la durée de la relation contractuelle. La tendance à l'évolution des modes d'implantation relatée supra et notamment la transitoirité de la master franchise suggèrent que les opérateurs adaptent leurs systèmes à la nature des objectifs poursuivis dans le temps. Ainsi les objectifs initiaux d'implantation à coûts minima cèdent la place à des objectifs de rentabilité des opérations, selon un processus bien connu dit de « retour à la propriété » caractéristique du cycle de vie des réseaux de franchise.

Une approche transactionnelle et agentielle de l'option master franchise conduit à la proposition d'un modèle décisionnel fondé sur une estimation des marges dégagées sur les droits d'entrée et les royalties par le franchiseur comparativement aux modes alternatifs d'implantation et notamment la franchise directe. Pour des raisons de simplification nous limiterons notre modèle théorique à l'option master franchise versus franchise directe.

Nous considérons un franchiseur en situation de choix d'un mode d'internationalisation de son réseau ayant éliminé tout autre option d'implantation. Les variables ; volonté de contrôle des opérations locales, prise de risque financier, risque de comportement opportuniste du ou des partenaires sont neutralisées. Les seules variables décisionnelles sont les marges dégagées sur les contributions financières du master franchisé ou des franchisés dans un système de franchise directe. Elles rendent compte des coûts comparés d'accession et d'exploitation d'un canal de distribution, en l'espèce international. Dans les deux options les droits d'entrée correspondent aux coûts de transaction *ex ante* pour le franchiseur (Nègre, 2000), les royalties ou rétrocessions sur royalties (dans l'hypothèse master franchise) correspondent aux coûts de transaction *ex post* et aux coûts d'agence.

La marge sur droit d'entrée et royalties, sur une période d'exercice de la master franchise ou de la franchise directe supposée de 10 ans, peut s'exprimer comme suit :

$$\text{- en master franchise} \quad D + \sum_{t=1}^{10} (R_i - C_i)$$

où

D : représente le droit d'entrée (licence fee) payé par le master franchisé à la conclusion du contrat de master franchise.

t : l'année de référence d'exercice de la master franchise.

R_i : les rétrocessions de royalties annuelles versées par le master franchisé au franchiseur

C_i : le montant des coûts de transaction *ex ante* pendant la période pré contractuelle et la somme des coûts de transaction *ex post* + les coûts d'agence générés pendant la période contractuelle.

$$\text{- en franchise directe} \quad nD' + \sum_{t=1}^{10} \sum_{i=1}^n (R_i - C_i)$$

où

D' : représente le droit d'entrée par franchisé.

n : le nombre total de franchisés recrutés.

i : le nombre de franchisés en exercice.

t : l'année de référence d'exercice de la franchise directe.
 Ri : les royalties encaissées par franchisé et par année.
 Ci : les coûts de transaction et d'agence par franchisé.

Sur ces critères exclusifs, la décision d'option pour un mode d'implantation en master franchise serait donc justifiée si et seulement si :

$$D + \sum_{t=1}^{10} (R_i - C_i) \geq nD' + \sum_{t=1}^{10} \sum_{i=1}^n (R_i - C_i)_t$$

c'est à dire si les marges dégagées sur le droit d'entrée et les rétrocessions de royalties en master franchise s'annoncent supérieures à celles escomptables sur la somme des droits d'entrée et des royalties en franchise directe

Toutefois cette approche soulève des difficultés opératoires pour le franchiseur :

- l'anticipation des coûts de transaction *ex post* est aléatoire car dépendante des comportements opportunistes, plus aisés à constater qu'à prévoir.
- Si les coûts d'agence peuvent être fixés à minima pour un contrôle homogène du respect des standards de la chaîne, il s'avère que le coût unitaire va différer selon les unités (Sen, 2001)
- La durée du contrat de master franchise, si elle peut être fixée à priori, fait généralement l'objet d'une négociation, rendant la simulation hasardeuse
- Dans de nombreux cas la conclusion d'un accord de master franchise résulte de la « fantaisie circonstancielle » chère à Bradach (1998), tenant davantage à des facteurs de choix contextuels et locaux

L'exemple récent du leader mondial de l'immobilier de prestige *COLDWELL BANKER* implanté en France en master franchise illustre cependant très bien la prise en compte d'une perspective de réduction des coûts de transaction et d'agence par l'opérateur américain. On peut en effet observer que le choix du partenaire master franchisé s'est porté sur un expert du secteur d'activité ayant à son actif le lancement et le développement réussis de plusieurs chaînes de franchise dont une de forte notoriété dans l'immobilier. La délégation de la fonction franchise ainsi réalisée auprès d'un partenaire, expert local du secteur et du management de la franchise ne laisse guère de doutes sur la réduction escomptable des coûts de transaction et d'agence pour le franchiseur, comparativement à un système de franchise directe.

Toutefois l'approche transactionnelle et agentielle se limite à des considérations de coûts d'un canal eux-mêmes liés à des hypothèses comportementales des membres de l'organisation. Elle doit s'intégrer à une approche plus globale et multicritère du choix du mode d'internationalisation d'un réseau.

En conclusion, l'option master franchise peut s'analyser comme la mise en œuvre d'une stratégie offensive de prise de part de marché rapide au moindre coût d'accès et d'exploitation du canal, caractérisée par une forte concentration des ressources financières et manageriales auprès d'un opérateur local, une capacité de contrôle limitée et un risque de comportement opportuniste élevé. L'observation de son évolution, comme épiphénomène de la franchise directe pourrait s'enrichir d'une approche sectorielle et/ou territoriale permettant d'identifier

des facteurs spécifiques d'adhésion au système. Le cas de la faible réceptivité du territoire Français aux concepts implantés en master franchise, stagnation du nombre d'enseignes et mortalité élevée relatives supra mais option en croissance pour le développement intra-européen d'enseignes nationales, mérite des approches exploratoires. L'exception sectorielle de l'immobilier avec les succès de grands opérateurs internationaux tels que **Century 21**, **Era**, **Coldwell Banker** appelle aussi à l'observation des pratiques. L'effort de modélisation de l'option master franchise pourrait également trouver des applications utiles auprès de la population des investisseurs *master franchisés potentiels*. Ainsi l'opportunité d'acquérir les master franchise : « **my gym** » programme éducatifs pour les enfants, « **Fast Bucks** » concept spécialisé dans les prêts à très court terme , « **Sarpino's Pizzeria** » fast food, « **franchise.com** » news letter du secteur de la franchise, « **Fastrackids** » programmes d'éveil et d'éducation pour jeunes enfants, « **Crestcom** » formation dans la vente et le leadership, « **Aussie Pet Mobile** » toilettage mobile d'animaux domestiques et d'autres..... actuellement en recherche de candidats pour la France, pourrait-elle être mieux diagnostiquée.

Références bibliographiques

- Alon I. (1999), *International Franchising Modes of Entry, 13th Annual Society of Franchising Conference Proceedings*, Miami, Floride.
- Alon I., Tonkar M., McKee D. (2000) , *Evaluating Foreign-Market Environments for International Franchising Expansion, 14th Annual Society of Franchising Conference Proceedings*, San Diego, Californie.
- Andersen A. (1996), *International Expansion by US franchisors, International Franchise Association, Educational foundation, Inc.* Washington DC.
- Bradach J.L. (1998), *Franchise Organizations, Harvard Business School Press.* Boston, Ma.
- Coase R.H. (1987) , *The Nature of the Firm, Economica N.S.*, 4 novembre. Traduction française : « La nature de la firme », *Revue française d'économie*, II, hiver.
- Combs J.G., Ketchen D.J. (1999), *Can capital scarcity help agency theory explain franchising? Revisiting the capital scarcity hypothesis, Academy of Management Journal* 42, 196-207.
- Duniach-Smith K. (2003), *La franchise internationale: une contribution à l'étude des modes d'entrée à l'étranger, Thèse pour l'obtention du doctorat en Sciences de gestion de l'Université Montpellier 1.*
- Jaouen A. (2003), *Les alliances stratégiques en TPE, des enjeux spécifiques? Colloque ESC Amiens Picardie, La création, La coopération, La légitimité.*
- Kalnins A., Lafontaine F. (1997), *The Characteristics of Multi-Unit Ownership in Franchising: Evidence from Fast-Food Restaurants in Texas, 11th Annual Society of Franchising Conference Proceedings*, Orlando, Floride.
- Kaufmann P.J., Dant R.P. (1995), *Multi-Unit Franchising: Growth and Management Issues, Journal of Business Venturing*, 11 (5), 343-58.
- Michael S.C. (2003), *First Mover Advantage through Franchising, Journal of Business Venturing*, 18, 61-80.
- Nègre C. (1989), *Master franchise, Fédération Française de la Franchise*, Paris.
- Nègre C. (1997), *Master franchise, stratégie d'alliance, Fédération Française de la Franchise*, Paris.
- Nègre C. (1998), *International Master Franchising: Strategic Flexibility or Global Strategy? 12th Annual Society of Franchising Conference Proceedings*, Las Vegas, Nevada.
- Nègre C. (2000), *Les alternatives d'internationalisation de la franchise, la master franchise, La franchise, recherches et applications*, 79-92, Vuibert, Paris.

- Oxenfeldt A.R., Kelly A.O. (1969), Will Successful Franchise Systems Eventually become Wholly Owned Chains? *Journal of Retailing*, 44, 69-83.
- Ryans J.K., Lotz S.L., Maskulka T. (1997), US-based Franchiser and European Franchisee Relationships-a study in conflict, *Franchising Research, an International Journal*, MCB University Press, volume 2, number 3.
- Sen K.C., (2001), Information Asymmetry and the Franchise Decision, *Journal of Marketing Channels*, volume 8, number ½, 91-109.
- Weaven S., Frazer L. (2004), Multiple Units Franchising: Australian Revelations, *18th International Society of Franchising Conference Proceedings*, Las Vegas, Nevada.
- Williamson O.E. (1975), Market and Hierarchies: Analysis and Anti-Trust Implications, New York, *The Free Press*.
- Zeidman P. (1987), International Franchising, *Business Franchise Guide n°93*, Commerce Clearing House Inc.

Organismes cités

Fédération française de la franchise

60, rue La Boétie

75008 Paris

www.franchise-fff.com

Fédération européenne de la franchise

Avenue Louise 179 /14

1050 Bruxelles BELGIQUE

www.eff-franchise.com

International Franchise Association

1350 New York Avenue NW

Suite 900

Washington DC 20005-4709 Etats-Unis

www.franchise.org

World Franchise Council

www.worldfranchisecouncil.org

