

# SPECIFICITE DES ACTIFS ET PERSPECTIVES STRATEGIQUES ET MANAGERIALES DANS LES RESEAUX DE FRANCHISE [1]

**Délila Allam & Philippe Le gall**

Université de Paris1, Panthéon-Sorbonne  
Matisse - Grese

[allam@univ-paris1.fr](mailto:allam@univ-paris1.fr) - [ph.legall@univ-paris1.fr](mailto:ph.legall@univ-paris1.fr)

Maison des Sciences Economiques  
106/112 Bld de l'Hôpital  
75634 Paris Cedex 13

Communication 3ème colloque Etienne Thil  
La Rochelle 28-29 septembre 2000

## **Résumé**

Le papier analyse l'existence de la spécificité des actifs et ses conséquences dans les réseaux de franchise à l'aide de la théorie des coûts de transaction. Cette dernière considère que la " structure de gouvernance " de la relation de franchise est une forme hybride entre le marché et la hiérarchie. Nous avons tout d'abord cherché à évaluer sa performance économique en distinguant la nature des actifs spécifiques, humain et de site, distinction importante dans une transaction commerciale. Puis, nous avons étudié les incidences de cette double spécificité des actifs sur la diversité des choix stratégiques et managériaux des réseaux de franchise. C'est un travail empirique - réalisé auprès d'un échantillon représentatif de réseaux de franchise (91) en France - visant à rendre opérationnels les outils de l'approche transactionnelle.

## **Abstract**

The paper analyses the specificity of assets and its consequences in the networks of franchise, by privileging the transaction cost economics. This analytical approach considers that the governance structure chosen to manage the franchise relationship is a hybrid form between the market and the hierarchy. First of all we sought to evaluate its economic performance by distinguishing the nature of the specific assets, human and site. This distinction is significant in a commercial transaction. In the second time, we focus on the incidences of this double nature of the specificity and we will show the strategic and management varieties chosen by the networks of franchise. It's an empirical work that aims at making operational the tools of the transaction costs economics. This study is based on data obtained from a sample of the networks of franchise (91) in France.

## **INTRODUCTION**

La relation de franchise est une coopération négociée entre deux entités économiques juridiquement indépendantes ; c'est-à-dire entre celui qui crée une marque (le franchiseur) et celui qui l'exploite par délégation contractuelle (le franchisé). Les clauses négociées du contrat signalent que les parties souhaitent s'éviter des coûts de transaction résultant de l'appropriation abusive par l'une d'entre elles de la valeur produite par la coopération (la quasi-rente (Alchian & alii [1979])). De manière générale, l'approche transactionnelle fait de la

spécificité des actifs, un facteur déterminant de la structure de gouvernance de ces coopérations. Dès ses premiers travaux, Williamson [1975/1985] insiste clairement sur le fait qu'en l'absence d'actifs spécifiques " l'univers contractuel est grandement simplifié ; en sa présence, des pratiques non standards de contractualisation émergent rapidement ". Nous avons ici choisi de mettre plus particulièrement l'accent sur l'examen de deux types d'actifs - humain et de site - impliqués dans la relation de franchise. Cette position ne conduit pas à affirmer qu'il n'existe pas d'autres actifs spécifiques. Les deux plus évidents d'entre eux - l'actif de réputation (la marque) et l'actif dédié (l'exclusivité de vente) - n'appellent pas de démonstration particulière. Leur présence peut notamment être repérée par l'examen de certaines clauses contractuelles (non concurrence post-contractuelle ou non-affiliation). Ces clauses s'appliquent après le terme du contrat. On peut aussi évoquer les investissements physiques de départ pour rendre le point de vente conforme aux exigences du franchiseur. Or, leur appréciation n'a pas pu être ici réalisée en raison essentiellement d'obstacles empiriques. L'évaluation de la spécificité, proposée ici, pourrait être toutefois considérée comme une mesure englobant éventuellement les autres actifs.

En s'appuyant sur la théorie des coûts de transaction, on cherchera tout d'abord à construire une mesure des coûts de redéployabilité associés aux actifs humain et de site. Les données collectées relatives à cette recherche ont concerné les réseaux de franchise en France en 1998. 395 questionnaires ont été envoyés au cours du dernier trimestre de l'année 1999 et après plusieurs relances postales et téléphoniques, 94 questionnaires ont été obtenus, soit un taux de réponse d'environ 23%. Mais trois questionnaires étaient trop incomplets pour être exploitables, l'étude empirique est donc basée sur 91 questionnaires. Pour réaliser cette mesure, on procédera en deux temps. Les coûts de redéployabilité des deux actifs spécifiques seront appréciés par le temps nécessaire à la performance économique et nous chercherons à isoler plus finement l'importance de chacun (section 1). Nous discuterons ensuite des leurs incidences stratégiques et managériales (section 2).

## **SECTION 1 : UNE MESURE DES COÛTS DE REDEPLOYABILITE**

Il nous faut, en premier lieu, évaluer les coûts de redéployabilité des actifs humain et de site de manière générale (1.1) afin d'identifier, en second lieu, certaines particularités sectorielles (1.2).

### **1. 1. Le temps nécessaire à la performance économique**

Une telle interrogation recouvre des enjeux théoriques et pratiques importants. Un actif est considéré comme spécifique si " en cas de rupture de la relation il y a un coût à le redéployer dans un usage ou pour un usager alternatif " (Williamson [1985]). Les coûts de redéployabilité des actifs humains ont souvent été évalués par des temps de formation (Montverde & Teece [1982]) ou par les coûts liés aux difficultés de mesure la productivité individuelle des salariés (Anderson & alii [1984]). Nous avons choisi ici d'apprécier ces coûts par le temps qu'il faut, en pratique, pour atteindre une certaine performance économique. C'est-à-dire pour produire une valeur attendue et induite par les investissements réalisés. Autrement dit, en cas de rupture de la relation, cette valeur serait perdue ou tout du moins fortement réduite. Nous faisons ici comme si la performance économique n'était due qu'aux investissements humain et de site. Cette hypothèse est conforme d'une part à notre intuition de départ concernant une des particularités de la transaction commerciale. En effet, la dimension

relationnelle apparaît centrale dans la valorisation économique de la coopération. D'autre part, les obstacles empiriques pour disposer d'éléments factuels exhaustifs, relatifs aux investissements physiques, expliquent notre choix. Nous considérons donc que ce temps plus ou moins long reflète le coût de redéployabilité pour chaque partie et nous associons cette performance économique à la quasi-rente, issue de la coopération économique (Alchian & alii [1979]).

Dans notre travail empirique, les franchiseurs ont donc été interrogés sur la durée qu'ils jugeaient nécessaire pour qu'un franchisé soit performant. Mais pour mieux isoler la spécificité des actifs humain et de site et parvenir ainsi à une mesure plus fine, nous avons tenu à distinguer quatre situations possibles :

- (A) un nouveau franchisé dans un nouveau point de vente (ce cas inclut donc le temps nécessaire à un nouveau franchisé pour acquérir le savoir-faire et le temps nécessaire pour qu'un nouveau point de vente soit performant) ;
- (B) un nouveau franchisé dans un point de vente existant (ce cas inclut donc toujours le temps nécessaire à un nouveau franchisé pour acquérir le savoir-faire mais le temps nécessaire pour qu'un nouveau point de vente soit performant ne figure plus ici) ;
- (C) un ancien franchisé du réseau dans un nouveau point de vente (ce cas inclut donc le temps nécessaire pour qu'un nouveau point de vente soit performant mais le temps nécessaire à un nouveau franchisé pour acquérir le savoir-faire ne figure plus ici) ;
- (D) un ancien franchisé du réseau dans un point de vente existant (c'est donc un coût de transition ou d'adaptation qui correspond à la familiarisation avec la clientèle existante). Cette situation (D) correspond, pour toute relation de franchise, à un coût minimal de transition, nécessaire notamment pour connaître les préférences de la clientèle locale. Nous pouvons donc admettre que dans chacune des trois autres situations, ce coût existe.

Ces quatre situations doivent, en toute logique, se déduire les unes des autres. D'un point de vue général, on peut définir en fait ici trois mesures complémentaires :

- le temps nécessaire à un nouveau franchisé pour acquérir le savoir-faire ;
- le temps nécessaire pour qu'un nouveau point de vente soit performant ;
- un temps incompressible correspondant à l'adaptation de tout franchisé dans un point de vente.

Représentons cela par un modèle formel très simple. Soit  $T$  le temps,  $NH$  la part du facteur humain (le temps nécessaire à un nouveau franchisé pour acquérir le savoir-faire),  $NPV$  la part du point de vente (le temps nécessaire pour qu'un nouveau point de vente soit opérationnel, c'est-à-dire en fait une spécificité de site), et  $Z$  une constante, correspondant au temps d'adaptation nécessaire à chaque franchisé dans un point de vente. Les relations existant a priori entre ces trois variables sont représentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Le contexte de la performance économique

	Un nouveau franchisé	Un franchisé déjà dans le réseau
Un nouveau point de vente	SITUATION (A) Spécificité humaine (NH) et de site (NPV) Temps d'adaptation (Z)	SITUATION (C) Spécificité de site (NPV) Temps d'adaptation (Z)

Un point de vente existant	SITUATION (B) Spécificité humaine (NH) Temps d'adaptation (Z)	SITUATION (D) Temps d'adaptation (Z)
----------------------------	---	---

Plus formellement, cela peut prendre la forme de relations suivantes. En situation (D),  $TD=Z$  et, étant donné la définition de la situation (D), on peut logiquement admettre que ce coût d'adaptation incompressible se vérifie aussi en situations (B) et (C). Ainsi, on peut écrire pour la situation (C),  $TC=NPV+Z$  et pour la situation (B),  $TB=NH+Z$ . En situation (A), on peut penser économiquement que le coût d'adaptation est supérieur à celui que l'on trouve dans toutes les autres situations, soit  $TA=NH+NPV+xZ$  ; la valeur de (x) devant être théoriquement déterminée.

Or, formellement, la situation (A) recouvrant la situation (B) et la situation (C), on a alors :  $TA=NH+NPV+2Z$ . On constate donc un doublement des coûts d'adaptation en situation (A). Les données issues du questionnaire devront permettre de vérifier ce doublement ainsi que l'existence des relations précédentes. De plus, il conviendra de vérifier le classement suivant :  $TA > TB > TC > TD$ . Précisément, il est formellement possible d'écrire que :  $TA=y_1Z$ ,  $TB=y_2Z$  et  $TC=y_3Z$ , où  $y_1$ ,  $y_2$  et  $y_3$  sont des constantes à déterminer empiriquement. Les résultats empiriques sont synthétisés dans le tableau suivant.

Tableau 2 : Le temps de la performance économique (en mois)

	Un nouveau franchisé	Un franchisé déjà dans le réseau
Un nouveau point de vente	SITUATION (A) $TA=8,8$	SITUATION (C) $TC=3,6$
Un point de vente existant	SITUATION (B) $TB=4,9$	SITUATION (D) $Z=1,7$

Nous pouvons en particulier vérifier que  $TA > TB > TC > TD$  puis déterminer empiriquement les trois constantes  $y_1$ ,  $y_2$  et  $y_3$  ; telles que  $TA=y_1Z$ ,  $TB=y_2Z$  et  $TC=y_3Z$ . Nous avons alors à l'arrondi près :  $TB=2TD$ ,  $TC=3TD$  et  $TA=5TD$ .

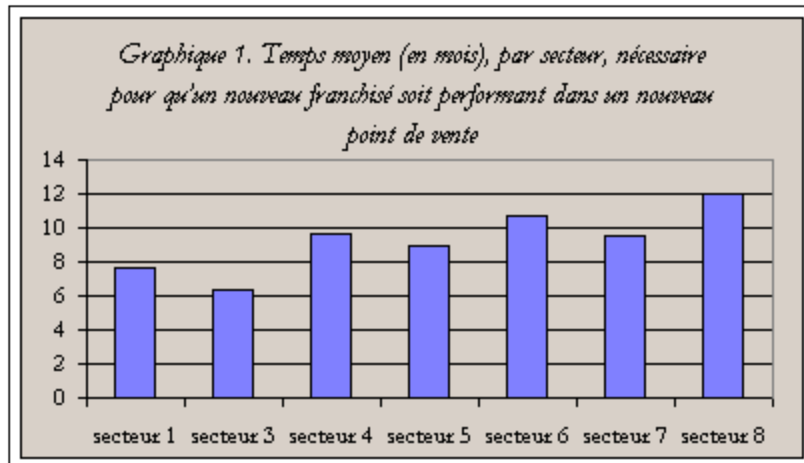
Plusieurs résultats particulièrement importants peuvent être soulignés. Ainsi, il apparaît que l'installation d'un franchisé déjà recruté dans un point de vente existant nécessite en moyenne un temps de 1,7 mois (situation D). Mais ce temps est double si le point de vente est nouveau (situation C), triple si c'est le franchisé qui est nouveau (situation B). Enfin, ce temps est multiplié par cinq si un nouveau franchisé occupe un point de vente nouveau (situation A). Ces relations peuvent incontestablement constituer une base prévisionnelle particulièrement utile pour orienter les choix stratégiques et managériaux des réseaux (cf. section 2).

Nous pouvons obtenir des résultats empiriques précédents des estimations des coûts de redéployabilité, évaluées en nombre de mois, des actifs humains (NH) et des actifs de site (NPV). On sait que  $TD=Z=1,7$  mois, que  $TC=NPV+Z=3,6$  mois et que  $TB=NH+Z=4,9$  mois. On peut donc en déduire que :  $NH=3,2$  mois et  $NPV=1,9$  mois. Ce résultat nous conforte dans notre hypothèse de départ qui suppose " la priorité " de la spécificité des actifs humains dans les réseaux de franchise.

## 1.2. Des particularités sectorielles

Situation (A) : un nouveau franchisé dans un nouveau point de vente.

Dans cette première situation, " tout est à créer " il faut en moyenne 8,8 mois (soit 264 jours) pour atteindre une performance économique. Ce temps total peut, dans l'absolu, être considéré comme un temps long, si on le rapporte à la durée d'un contrat, qui en France est en moyenne de 6,5 ans. Sur ce point, une analyse sectorielle fait apparaître des différences assez nettes [2]. En effet, ce temps est beaucoup plus court dans le secteur 3 (6,5 mois) ; le secteur 1 est également sous la moyenne (7,5 mois). En revanche, les secteurs 4, 5 et 7 se situent autour de la moyenne (soit 9 mois). Enfin, le secteur 5 exige un temps plus important (10,5 mois). Ces résultats sectoriels sont présentés par le graphique 1, ci-après. Certains secteurs sont toutefois relativement hétérogènes (secteurs 5 et 6) [3].



Situation (B) : un nouveau franchisé dans un point de vente existant.

Dans cette deuxième situation, c'est uniquement la part du nouveau franchisé (NH) qui est mesurée ainsi qu'un temps minimal de transition. L'analyse de notre population nous montre que cette durée moyenne est de 4,9 mois, soit 147 jours. Une analyse sectorielle indique que ce temps de la performance est faible dans le secteur 3 (3,6 mois), conforme à la moyenne générale dans les secteurs 1, 4, 5 et 6 (entre 4,8 et 5,3 mois), et plus important dans le secteur 7 (6,8 mois). On peut toutefois souligner que le secteur 5 est très hétérogène. [4]

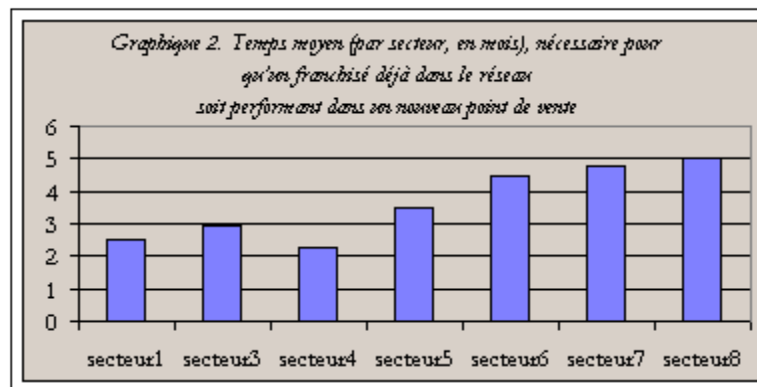
Tableau 3 : Temps moyen (en mois), par secteur, nécessaire pour qu'un nouveau franchisé soit performant dans un point de vente existant

	Moyenne	Variance	Nombre d'observations
Secteur 1	4,8	6,7	7
Secteur 2	-	-	0
Secteur 3	3,6	6,0	23
Secteur 4	4,9	12,7	8
Secteur 5	5,3	55,3	9
Secteur 6	5,3	17,6	20
Secteur 7	6,8	15,9	8
Secteur 8	8	-	1

Situation (C) : un franchisé déjà recruté dans un nouveau point de vente.

Ici, ce n'est pas un effet humain lié à l'inexpérience qui est directement mesuré puisque le franchisé est déjà dans le réseau et connaît le savoir-faire. C'est donc le temps nécessaire pour créer et attirer vers le nouveau point de vente une clientèle ainsi que des coûts d'adaptation qui sont mesurés. Notre modèle nous permet d'emblée de déduire cette valeur des résultats précédents. En effet, conformément aux relations formelles posées précédemment, on devrait s'attendre à ce que  $TC = TA - TB$ . Les résultats du traitement de l'enquête montrent que, d'un point de vue global,  $TA = 8,8$  mois et  $TB = 4,9$  mois. Nous devons donc nous attendre à ce que  $TC$  soit environ égal à 3,9 mois. Globalement, il faut empiriquement 3,55 mois (106 jours) pour atteindre un niveau performant. L'écart entre cette valeur observée (3,55 mois) et la valeur théorique, déduite par le modèle (3,9 mois) est faible, et nous considérons dans ce cas avoir une vérification empirique satisfaisante du modèle précédent.

Une analyse sectorielle montre là encore que des spécificités existent : d'un secteur à l'autre, la durée moyenne nécessaire pour qu'un franchisé déjà dans le réseau soit performant dans un nouveau point de vente peut varier du simple au double. Comme le graphique 2 l'indique, ce temps est réduit dans les secteurs 1 (on observe donc ici la même tendance que celle observée dans le cas (A)), 3 et 4 (c'est-à-dire entre 2,3 et 3 mois). Il est proche de la moyenne dans le secteur 5 et fort dans les secteurs 6, 7 et 8 (entre 4,5 et 5 mois).



Situation (D) : Un franchisé déjà recruté dans un point de vente existant.

Cette durée minimale, incompressible, pour qu'un point de vente soit performant, est égale à 1,7 mois (soit 51 jours) tous secteurs confondus. La variance, très faible, indique que la population des réseaux est très homogène sur cette question [5]. Une analyse sectorielle montre en effet certains écarts qui ne sont pas très importants: ainsi, les secteurs 3, 4 et 5 se situent sous la moyenne (la durée est ici comprise entre 0,9 et 1,3 mois) ; le secteur 1 est conforme à la moyenne générale ; enfin, les secteurs 6 et 7 se situent au-dessus de la moyenne (entre 2 et 3,3 mois).

Discutons à présent de la robustesse plus générale de notre modèle en comparant de manière sectorielle, les valeurs observées calculées précédemment aux valeurs " théoriques ". Les résultats sont présentés ci-après, les valeurs théoriques figurant entre parenthèses.

Tableau 4 : La performance économique par secteur d'activité (en mois) Valeurs observées et valeurs théoriques

	Situation A Nouveau franchisé, nouveau point de vente	Situation B Nouveau franchisé, point de vente existant	Situation C Franchisé déjà recruté, nouveau point de vente	Situation D Franchisé déjà recruté, point de vente existant

Secteur 1	7,7(7,7)	4,8(5,2)	2,5(3,6)	1,5
Secteur 3	6,4(6,6)	3,6(3,4)	3,0(2,8)	0,9
Secteur 4	9,6(7,2)	4,9(7,3)	2,3(4,7)	1,1
Secteur 5	9,0(8,8)	5,3(5,7)	3,5(3,7)	1,3
Secteur 6	10,7(9,8)	5,3(6,2)	4,5(5,4)	2,0
Secteur 7	9,5(11,6)	6,8(4,7)	4,8(2,7)	3,3

On peut alors remarquer, pour la situation (A) [6], que le modèle formel ne fonctionne pas dans le cas des secteurs 4, 6 et 7. En revanche, les valeurs théoriques et observées sont particulièrement proches dans les trois autres secteurs. Plusieurs facteurs peuvent contribuer à expliquer ces résultats nuancés. Premièrement, le modèle formel peut ne pas être exact pour certains secteurs. Toutefois, cette explication se voit contestée par le fait que ce modèle donne de bons résultats au niveau global sur la base d'un nombre plus important de données. Deuxièmement, et de façon plus convaincante, il apparaît que le modèle ne donne pas de bons résultats dans le cas des secteurs s'étant souvent révélés hétérogènes dans de nombreux domaines de l'étude. C'est par exemple le cas du secteur 7 qui, comme nous l'avons auparavant souligné, englobe des activités dont les logiques économiques sont différentes (hôtellerie et restauration rapide). Pour l'instant, nous considérons donc qu'il faudrait disposer d'un nombre plus important de données afin de mener une analyse sur la base d'activités économiques plus homogènes et affiner nos résultats. Toutefois, dans l'état actuel, notre base de données ne nous a pas permis une telle entreprise.

## SECTION 2 : INCIDENCES STRATEGIQUES ET MANAGERIALES

Au regard des premiers résultats généraux et sectoriels, nous pouvons désormais examiner plus en détail les coûts de redéployabilité des actifs humains et de site (2.1). Nous discuterons ensuite de la diversité des choix stratégiques et managériaux qui peuvent en résulter (2.2).

### 2.1. Des évolutions sectorielles contraintes

En conservant à l'esprit les réserves précédentes, relatives à la qualité des données obtenues, il s'agit ici d'établir les relations précises entre les quatre situations analysées, c'est-à-dire déterminer empiriquement les trois constantes  $y_1$ ,  $y_2$  et  $y_3$  telles que  $TA=y_1Z$ ,  $TB=y_2Z$  et  $TC=y_3Z$ . Les résultats sectoriels précédemment calculer permettent d'obtenir les résultats suivants.

Tableau 5 : Valeur des actifs humains et de site par secteurs (en mois)

	Situation A Nouveau franchisé, nouveau	Situation B Nouveau franchisé, point de vente	Situation C Franchisé déjà recruté, nouveau	Situation D Franchisé déjà recruté, point de
--	--	---	---	--

	point de vente	existant	point de vente	vente existant
Secteur 1	TA=5,1Z	TB=3,2Z	TC=1,7Z	Z=1,5
Secteur 3	TA=7,1Z	TB=4Z	TC=3,3Z	Z=0,9
Secteur 4	TA=8,7Z	TB=4,5Z	TC=2,1Z	Z=1,1
Secteur 5	TA=7Z	TB=4Z	TC=2,7Z	Z=1,3
Secteur 6	TA=5,4Z	TB=2,7Z	TC=2,3Z	Z=2,0
Secteur 7	TA=2,9Z	TB=2Z	TC=1,5Z	Z=3,3

Quatre conséquences peuvent être soulignées de ces calculs :

Premièrement, l'examen de la situation (D) montre qu'il existe en terme de coût minimal d'installation des différences significatives entre certains secteurs. Ainsi, on doit remarquer les coûts bas existant dans les secteurs 3 et 4 ainsi que, dans une moindre mesure, dans le secteur 5. Inversement, le secteur 7 se caractérise par un coût très élevé et double du résultat moyen (3,3). Deuxièmement, une comparaison entre la situation (C) et la situation (D), permet d'appréhender ici la relation entre le coût Z et le coût lié à l'installation dans un nouveau point de vente d'un franchisé déjà existant dans le réseau, et révèle des coefficients plutôt homogènes (la variance est 0,4). Ceci signifie qu'il existe peu de disparités entre secteurs sur ce point. On peut toutefois remarquer le coefficient faible des secteurs 1 et 7 et, inversement, le coefficient élevé du secteur 3. Autrement dit, s'il faut à un franchisé déjà recruté dans le secteur 7 1,5 fois plus de temps pour être performant dans un nouveau point de vente que dans un point de vente existant, cet écart est de 3,3 dans le cas d'un franchisé du secteur 3.

L'explication est ici fort simple : l'analyse de la situation précédente a permis de montrer que le secteur 7 exige des coûts incompressibles très élevés liés à la connaissance du marché local (Z=3,3) tandis que ces coûts restent faibles dans le secteur 3 (Z=0,9). Ce constat signifierait plus généralement qu'un coût élevé lié aux coûts de transition relatifs à la connaissance du marché local (Z) atténue ensuite l'importance des écarts enregistrés entre les trois premières situations et la dernière, ce que confirme l'examen plus général du précédent tableau.

Troisièmement, une comparaison entre la situation (B) et la situation (D) renvoie ici à la relation entre le coût Z et le coût lié à l'installation dans un point de vente existant d'un nouveau franchisé. Elle montre que les secteurs sont sur ce point assez hétérogènes (la variance est égale à 0,9). On peut remarquer, comme précédemment, que s'il faut à un nouveau franchisé du secteur 7 deux fois plus de temps pour être performant dans un point de vente existant que ne le serait un franchisé déjà recruté dans un point de vente existant, cet écart est compris entre 4 et 4,5 dans le cas d'un franchisé des secteurs 3, 4 et 5.

Quatrièmement, enfin, une comparaison entre la situation (A) et la situation (D) correspond ici à la relation entre le coût Z et le coût lié à l'installation dans un nouveau point de vente d'un nouveau franchisé. Elle montre que les secteurs sont sur ce point très hétérogènes (la variance est égale à 4,1). S'il faut à un nouveau franchisé du secteur 7 trois fois plus de temps pour être performant dans un nouveau point de vente que ne le serait un franchisé déjà recruté dans un point de vente existant, cet écart est compris entre 7 et 9 dans le cas d'un franchisé des secteurs 3, 4 et 5.

Enfin, comme précédemment, nous avons établi des mesures sectorielles des coûts de la redéployabilité des actifs humain et de site.



Tableau 6 : Coûts de rédéployabilité des actifs de site et humain par secteur (en mois)

	Coût de redéployabilité de l'actif humain	Coût de redéployabilité de l'actif de site
Secteur 1	3,3	1,0
Secteur 3	2,7	2,1
Secteur 4	3,8	1,2
Secteur 5	4	2,2
Secteur 6	3,3	2,5
Secteur 7	3,5	1,5

On confirme ainsi l'ordre existant entre ces deux coûts. Ce résultat ne souffre d'aucune exception sectorielle. On peut admettre que la dimension relationnelle de la transaction commerciale explique la valeur plus grande des actifs humains. En effet, au-delà des éléments commerciaux propres à chaque marque ; le différentiel de performances entre les réseaux tient essentiellement aux qualités humaines des franchisés et du franchiseur. En d'autres termes, les investissements humains contribuent davantage que ceux de site à la performance économique. Dans le vocabulaire de l'économie des coûts de transaction, on reconnaît ici un degré plus élevé de spécificité aux actifs humains qu'à l'actif de site. L'importance de ces investissements humains avait été au départ privilégiée. Cependant, comme il s'agit d'actifs intangibles, la quasi-rente induite reste difficile à mesurer notamment en raison de leur articulation avec d'autres actifs, de site ou physiques et, surtout, l'actif de réputation : la marque.

## 2. 2. Stratégies et management diversifiés

D'un point de vue stratégique, ces résultats peuvent être combinés de plusieurs manières. En effet, on peut s'intéresser à des stratégies en termes d'augmentation de points de vente comme à des stratégies en termes d'accroissement de la population des franchisés. Quatre stratégies, susceptibles de se combiner, sont alors identifiables :

Le développement du réseau peut se faire par l'accroissement de la couverture du marché (première ligne du tableau 2) [7]:

- sans augmenter le nombre de franchisés ni a fortiori modifier les caractéristiques professionnelles des franchisés (situation C) ;
- ou en recrutant de nouveaux franchisés, et dans ce cas les caractéristiques professionnelles des franchisés se modifient selon les critères de recrutement du franchiseur (priorité marquée pour de nouvelles aptitudes personnelles en situation A).

A couverture donnée du marché (seconde ligne du tableau 2), les choix stratégiques portent sur des variations du nombre et des caractéristiques professionnelles de la population des franchisés :

- en rajeunissant cette population sans accroître le nombre de points de vente (situation B). Cela pourrait correspondre au remplacement d'un franchisé parti en retraite ;
- ou bien en faisant appel à un franchisé existant. Cela renvoie alors à une politique d'incitation par l'attribution de plusieurs points de vente. A terme, il y aura dans ce cas une augmentation de l'ancienneté moyenne des franchisés (situation D) [8].

Indiquons tout d'abord que pour engager une stratégie correspondant à la situation (C) et/ou la situation (D), le réseau doit exister déjà depuis quelques années. En effet, celui-ci doit avoir des ressources humaines en interne. Ainsi, " le recrutement " au sein même du réseau suppose que celui-ci ait atteint une taille suffisante. En outre, il faut aussi que les franchisés en place disposent de ressources financières et, surtout, qu'ils souhaitent les investir dans un second point de vente. De façon très générale, l'attribution de plusieurs points de vente reflète une pratique managériale visant à offrir des incitations aux franchisés. En effet, les franchisés sont des travailleurs indépendants, soumis aux règles de fonctionnement d'un réseau, qui engagent leur richesse dans leur activité commerciale. Ainsi, renoncent-ils à une partie de leur liberté économique, entendue au sens large [9], en échange de gains futurs plus importants et plus stables dans le temps. La détention de plusieurs magasins peut alors à la fois accroître le montant des profits futurs et faciliter le recrutement de futurs franchisés, attirés par la valorisation accrue de l'appartenance à un réseau. Cette incitation contribue de la sorte à maintenir le niveau d'effort des franchisés tout au long de la relation.

Nous distinguons ici la relation de franchise du contrat de franchise, la première ne se réduit pas toujours au second. La relation de franchise peut donner lieu à plusieurs contrats et la relation de franchise affiche alors une durée toujours plus longue que celle de chaque contrat signé. En procédant ainsi, on peut donc identifier certaines pratiques managériales (et leurs évolutions) des réseaux qui interviennent de manière plus informelle car ne figurant pas explicitement dans le contrat de franchise.

Par ailleurs, bien que la stratégie (D) apparaisse comme la moins coûteuse, elle peut ne pas toujours être exclusivement choisie. En effet, malgré le temps nécessaire à leur performance économique, l'arrivée de nouveaux franchisés (situation A ou B) permet à un réseau de se rajeunir. Cette stratégie semble donc être celle qui permet de modifier les caractéristiques professionnelles des franchisés. Une autre partie de notre étude empirique tend à confirmer un changement récent dans les critères de recrutement, privilégiés par les franchiseurs. De manière générale, l'examen des critères de recrutement expriment les nouvelles préférences du franchiseur et conduisent également à comprendre la nature des coopérations en vigueur. Ainsi, rechercher des franchisés sans aucune expérience professionnelle dans le domaine présente sans doute des avantages du point de vue du franchiseur. Ses prescriptions seront moins discutées et donc plus scrupuleusement respectées par les franchisés. A l'évidence, cette acceptation facilite le pilotage du réseau car son uniformité comportementale est garantie sans coûts prohibitifs de négociation et de conflits.

Or, cette position révèle un fonctionnement du réseau assez particulier, dans lequel on attribue à la capacité d'obéissance du franchisé une valeur supérieure à sa capacité d'initiative. La relation coopérative prend des allures " paternalistes ", déséquilibrant à notre sens la relation de franchise même si pendant un certain temps chaque partie s'y retrouve. Toutefois, lorsque les incertitudes de marché deviennent plus fortes, le franchiseur se rappelle qu'il a comme partenaire des commerçants indépendants, responsables de leurs affaires et souhaite qu'ils fassent désormais preuve de plus d'autonomie et d'initiatives. De son côté, le franchisé peut alors connaître de grandes difficultés à changer ses pratiques de travail et à répondre aux attentes du franchiseur. Celles-ci sont nouvelles et sans doute plus exigeantes de son point de vue. Mais surtout, habitué à cette relation " d'autorité paternaliste ", le franchisé aura le plus grand mal à acquérir et à mettre en oeuvre des qualités professionnelles inexpérimentées jusqu'alors. Celles-ci n'étaient d'ailleurs ni demandées ni même a fortiori valorisées auparavant.

Dès lors, des apprentissages inédits deviennent nécessaires de part et d'autre. Car le franchiseur doit également apprendre à piloter le réseau de manière plus participative, privilégiant, à ce moment là, l'expression des franchisés. Le franchiseur doit aussi cependant préserver l'uniformité du réseau. Il lui faut donc parvenir à appliquer des solutions efficaces

face à cette situation désirée qui a priori apparaît aussi comme plus paradoxale que le pilotage paternaliste. Chacun sera, dans ce cas, à la recherche d'un nouvel équilibre économique et relationnel dont nul ne connaît à l'avance les configurations. Les deux parties s'efforcent alors de construire une relation d'autorité. Celle-ci sera fondée sur une double délégation de pouvoir de décision, moins dirigiste afin de réduire en pratique certaines expressions inefficaces de l'asymétrie initiale des pouvoirs de décision entre franchiseur et franchisé. On vérifie la pertinence des hypothèses environnementale et comportementale de l'économie des coûts de transaction : un contexte décisionnel marqué par l'incertitude et une rationalité limitée des agents économiques.

Au vu des résultats de l'enquête, on peut faire remarquer que ces coopérations empruntes de paternalisme ont davantage eu lieu lors du développement des franchises. Des évolutions sont dès à présent perceptibles. En particulier, les franchiseurs reconnaissent en effet attacher une plus grande importance aux aptitudes personnelles qu'à l'âge, l'expérience ou à la qualification des futurs franchisés. Ils classent majoritairement en première et deuxième position ce critère pour sélectionner les candidats franchisés.

En définitive, les franchiseurs ayant l'initiative des procédures de recrutement semblent aujourd'hui rechercher davantage certaines compétences personnelles. Ils leur reconnaissent donc une valeur économique pour la coopération. Ce changement de position constitue sans doute l'amorce d'une évolution du style de management des franchises dans les années à venir [10]. Rappelons que chaque réseau a la possibilité de poursuivre simultanément plusieurs stratégies (voire les quatre) ou procéder aussi à des arbitrages entre chacune d'entre elles. Enfin, dans les années à venir, l'emplacement spatial (spécificité de site) du point de vente pourrait perdre de son importance si le commerce électronique croît rapidement et parvient, à terme, à modifier radicalement les préférences des consommateurs. Cette évolution vise sans doute plus rapidement certaines activités de services qui en raison de leur caractère intangible ne nécessitent pas de points physiques d'exposition commerciale (boutique virtuelle). Dans ce cas, les actifs humains seront encore plus à l'origine de la performance économique (la quasi-rente) et resteront, de ce fait, des actifs spécifiques au sens de la théorie des coûts de transaction.

Au terme de ce travail, deux conclusions principales peuvent être formulées :

Premièrement, le modèle formel pour apprécier l'existence de la spécificité des actifs humains et de site que nous avons construit a été empiriquement confirmé (au moins globalement, cf. section 1). Les propositions avancées sont importantes en termes conceptuels comme en termes stratégiques et à ce titre constituent des propositions solides. Elles demeurent toutefois tributaires de la qualité des observations dont nous disposons.

Deuxièmement, le modèle a aussi permis de distinguer précisément l'actif humain de l'actif de site. Cette confusion est propre à l'activité de commerce. Bien que les quatre stratégies (A), (B), (C) et (D) ont pu être classées - de la plus à la moins coûteuse - la situation la plus efficace (D) (la moins coûteuse à court terme) ne doit pas nécessairement être choisie. A l'évidence, il y a un arbitrage temporel entre gains à court terme et gains à long terme ; et la stratégie a priori la " moins efficace " (A) pourrait être adoptée. Se dégagent ainsi des trajectoires d'évolution différentes mais toutes pourront être considérées comme efficaces au regard des arbitrages stratégiques et managériaux opérés par les réseaux.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Alchian, A. & Crawford, & Klein, B. (1979) Vertical Integration Appropriable Rents and the Competitive Contracting Process, *Journal of Law Economics*, 297-326.
- Anderson, E, & Schmittlein, D, (1984) Integration of the Sales Force: An Empirical Examination, *Rand Journal of Economics*, 15 (3).
- Assemblées Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (1998) *Annuaire des réseaux commerciaux*, Paris, 16ème édition.
- Bensoussan, H. (1997) *Le droit de la franchise*. Edition Apogée. Rennes.
- Bradach J. (1997) Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains, *Administration Science Quarterly*, 42 , 276-303 . (1997) *Franchise Organizations*. Harvard. Business School Press, Boston.
- Chantereau, PL. (1996) *Le management des réseaux d'enseigne. Comment animer efficacement des points de vente statutairement indépendants ?* Ed. Liaisons. Rueil-Malmaison.
- Coase, R. (1937) The Nature of the Firm. *Economica*.
- Direction du Commerce Intérieur (1998) *Rapport d'activité 1997*. Ministère de l'économie des finances et de l'industrie, Secrétariat d'Etat aux petites et moyennes entreprises au commerce et à l'artisanat.
- Dnes, A. (1996) The economic analysis of franchise contracts, *Journal of Institutional and Theory Economics*, vol.152.
- Fédération Française de la Franchise (1998) *Guide pratique de la franchise et des adhérents de la Fédération Française de la Franchise*. Paris.
- Hadfield, G. (1990) Problematic Relations : Franchising and the Law of Incomplete Contracts, *Stanford Law Review*, vol.42.
- Insee (1998) *L'Economie française*. Edition 1998-1999, Livre de Poche, inédit Economie.
- Joskow, P. (1987) Contrat Duration and Relationship Specific Investments : Empirical Evidence from Coal Markets, *American Economic Review*, 77, (1), march.
- Klein, B. (1995) The Economics of Franchise Contract, *Journal of Corporate Finance*, 2
- Lafontaine, F. (1991) How and Why do Franchisors do What They do? A Survey Report. (1992) Agency theory and Franchising : some empirical evidence results", *Rand Journal of Economics*, vol. 23.
- Leloup, JM. (1991) *La franchise ; droit et pratique*. Edition Delmas.
- Lewin, S.(1998) *The Plural Form in Franchising : a Synergism of Market and Hierarchy*. Working paper, Iowa State University, USA.
- Libre Blanc (1999) *Sur le commerce*. Communication au Parlement européen. Bruxelles janvier.
- Marot, Y. (1997) *Le langage de la Franchise*. Collection connaître et parler, éd. Méthodes et stratégies, Poitiers. (1998) *Memento pratique de droit de la franchise*. Edition Fédération française de la franchise. Paris.
- Masten, S. (1984) The Organization of Production : Evidence from the Aerospace Industry, *Journal of Law and Economics*, XXVII, (2), october.
- Mathewson, F. & Winter, R. (1985) The Economics of Franchise Contracts, *Journal of Law and Economics*, 28.
- Montverde, K. & Teece, D. (1982) Supplier Switching Cost and Vertical Integration in The Automobile Industry, *Bell Journal of Economics*, 13 (1), spring.
- North, D. (1990) *Institutions, Institutional change and economic performance*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Palay, T. (1984) Comparative Institutional Economics : The Governance of Rail Freight Contracting, *Journal of Legal Studies*, XII, (2), june.
- Tourneau, Le P. (1994a) *Le Franchisage*. Economica, droit poche.
- Williamson, O. (1975) *Markets and hierarchies*. New York : Free Press. (1985) *The*

Economic Institutions of Capitalism. New York : The Free Press-Macmillan.  
- Williamson, O. & Masten, S. (1995) Transaction Cost economics. Vol. I, II, The International Library of critical writing in economics, Edward Edgard Publishing.

[1] Cette étude est issue d'un partenariat de recherche avec la Fédération Française de la Franchise. Les auteurs tiennent à la remercier et à travers elle tous les membres de la profession pour leur coopération.

[2] Nous utilisons la nomenclature retenue par l'annuaire des réseaux commerciaux de l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie [1998] : le secteur 1 (commerce alimentaire spécialisé), secteur 2 (commerce alimentaire non-spécialisé), secteur 3 (équipement de la personne), secteur 4 (équipement de la maison), secteur 5 (autres commerces spécialisés non-alimentaires), secteur 6 (services), secteur 7 (hôtellerie, restauration) et secteur 8 (bâtiment).

[3] Les résultats du secteur 8 ne doivent pas être pris en considération.

[4] Là encore les résultats du secteur 8 ne sont pas significatifs.

[5] Sur ce point, une analyse par classes de durée montre effectivement que dans 70,4% des réseaux, cette durée est inférieure à trois mois. Ce constat est davantage vérifié pour les secteurs 1, 3 et 4.

[6] Ces remarques sont également vérifiées en situation (B) et (C).

[7] Ces réseaux pourraient repousser les limites territoriales de leur marché national en s'installant à l'étranger.

[8] Nous avons pu, par ailleurs, l'observer : cette ancienneté a tendance à augmenter quel que soit le secteur.

[9] Il s'agit à la fois de leur liberté économique quant à la possibilité de choisir l'acheteur de leur magasin et à la manière de travailler. En contrepartie de ces restrictions contractuelles, le risque économique associé au démarrage d'une activité commerciale est réduit. La marque a déjà fidélisé une certaine clientèle.

[10] L'analyse de certaines réponses de l'enquête va dans le même sens et renforce cette première intuition.