



Architecture financière des réseaux de franchise : apports de la théorie des ressources et de la théorie des contrats incomplets

Financial architecture of franchise networks : A resource-based and incomplete contract-based framework

Perdreau Frédéric¹

Le Nadant Anne-Laure

Cliquet Gérard

CREM UMR CNRS 6211

Université de Rennes 1 et Université de Caen Basse Normandie

¹ Correspondance : 7, Place Hoche, CS 86514, 35065 Rennes Cedex ; Mel : frederic.perdreau@univ-rennes1.fr

Architecture financière des réseaux de franchise : apports de la théorie des ressources et de la théorie des contrats incomplets

Résumé : L'objectif de cet article est d'enrichir le cadre explicatif de la franchise en intégrant la théorie fondée sur les ressources et la théorie des contrats incomplets. Dans ce cadre, le recours à la franchise se conçoit comme le fondement d'une « architecture financière » et deux variables explicatives apparaissent essentielles : l'importance des actifs incorporels « animés » dans le réseau et la phase du cycle de vie. Les réseaux mixtes permettent le développement de la confiance et de la coopération, la mise en place d'une gouvernance particulière, et l'émergence d'une ressource informationnelle. La concordance entre les caractéristiques des ressources et le système de gouvernance va déterminer la performance du réseau de franchise.

Abstract : This article aims to enrich the explanatory framework of franchise networks through integration of resource-based view and incomplete contracts theory. In this framework, we analyze franchising as the foundation for a financial architecture and two explanatory variables appear to be essential: the importance of « animate assets » in the network and the life cycle stage. Plural form allows the development of trust and cooperation, a specific governance implementation, and the emergence of information resources. If the resources' characteristics fit the governance system then the franchising network will be efficient.

Mots-clés : franchise, théorie des droits de propriété, théorie fondée sur les ressources, gouvernance, performance

Keywords: franchise, property rights theory, resource-based theory, governance, performance

JEL: G300, L140, L220, L250

Introduction

Dans son article intitulé « *In search of new foundations* », Zingales (2000) plaide pour une théorie de la firme capable de fonder la finance d'entreprise et d'asseoir son développement à venir. Rajan et Zingales (2000) proposent un modèle permettant d'illustrer la théorie de Zingales. L'objectif de cet article est de revisiter les réseaux de franchise à la lumière de ces travaux.

Du point de vue de la finance et de la gouvernance d'entreprise, les réseaux de franchise présentent un double intérêt. La franchise est traditionnellement présentée comme un mode de financement mais elle peut aussi s'analyser comme un mode de gouvernance. Pour certains auteurs, la franchise est utilisée pour contourner une contrainte en capital (Caves et Murphy, 1976). Bien que Rubin (1978) en ait montré l'inefficience dans le cadre de la finance classique, l'explication financière de la franchise reste répandue dans la pratique comme dans la recherche académique. Malgré certaines tentatives (Norton, 1995), la finance est restée, jusqu'à présent, incapable d'expliquer la prégnance de cette idée. Notre cadre théorique, qui emprunte à la théorie fondée sur les ressources (TFR) et à la théorie des contrats incomplets, permet d'expliquer cette prégnance. Si le financement que représente le recours à la franchise n'y est pas systématiquement efficient (c'est-à-dire le moins coûteux), il se justifie par les caractéristiques qu'il confère aux autres ressources qui l'accompagnent. Le recours à la franchise ne s'y conçoit pas seulement comme un moyen d'accès à des ressources, mais renvoie simultanément à un mode de gouvernance. Ainsi, le recours à la franchise se conçoit plus largement comme le fondement d'une « architecture financière »² (Myers, 1999).

Ensuite, le caractère réticulaire des entreprises en franchise nous conduit à considérer la confiance comme un mécanisme de gouvernance (Bradach et Eccles, 1989) dont l'importance est souvent sous-estimée voire niée (Williamson, 1993) dans les théories de la firme (Blair,

2002). Par ailleurs, un modèle fondé sur les ressources a pour objet de montrer que certains arrangements organisationnels permettent, outre la création de complémentarités, une véritable création de ressources. Dans la franchise, c'est le cas des réseaux mixtes, dans lesquels franchisés et unités détenues en propre par le franchiseur coexistent, et qui contribuent à créer de l'information, source de connaissance pour le franchiseur dans le management de son réseau (Bradach, 1998).

Notre contribution, en empruntant et enrichissant la voie proposée par Rajan et Zingales, répond aussi au souhait de Asher et *al.* (2005) d'intégrer la TFR et la théorie des contrats incomplets. L'articulation, voire l'imbrication, de ces cadres théoriques débouche sur des hypothèses compatibles avec chacun, mais plus riches que s'ils sont pris séparément. Elle permet de dépasser les contradictions parfois difficilement réconciliables qui surviennent (Combs et Ketchen, 1999) lorsque les cadres de la TFR et des théories contractuelles sont mis en concurrence, à un même niveau, dans une perspective positive.

La démarche est la suivante. Il s'agit de montrer que, dans le cadre de la TFR, le recours à la franchise permet plus qu'un simple relâchement d'une contrainte initiale sur les ressources, et que ce mode de développement peut être en soi à l'origine de ressources stratégiques pour cette entreprise réticulaire (section 1). La franchise est ensuite étudiée en tant que mode de gouvernance dans une perspective contractuelle partenariale (Charreaux, 2002). Le recours à la franchise apparaît efficace en tant que mode de gouvernance coopérative, en particulier dans les entreprises où les ressources immatérielles et le capital humain sont fondamentaux, car il permet de sécuriser et de développer les actifs stratégiques qui fondent le réseau (section 2). Cette analyse nous permet de proposer des hypothèses explicatives du taux de franchise et de la performance des réseaux, le recours à la franchise et la contribution des franchisés au

² Nous utilisons le terme d'architecture financière au sens de Myers (1999, p.138). Il s'agit de toutes les caractéristiques financières d'une entreprise comme la propriété du capital, la forme légale, les incitations, le financement et l'allocation du risque.

financement des réseaux pouvant être considérés comme les éléments d'une architecture financière particulière (section 3).

1. Réseaux de franchise et théorie des ressources

La franchise est traditionnellement présentée comme un moyen d'accélérer la croissance de l'entreprise en se procurant des ressources auprès des franchisés (Oxenfeldt et Kelly, 1968-69). L'analyse de la franchise sous l'angle de la TFR montre que les avantages prêtés au développement par la franchise constituent en fait souvent en eux-mêmes des ressources stratégiques. Le recours à la franchise n'apparaît alors plus uniquement comme un moyen de faire croître ou d'optimiser la performance d'une tête de réseau (le franchiseur), mais comme l'acte fondateur d'une « entreprise réseau » dont les ressources sont « nourries » par les apports des partenaires.

1.1. Les fondements de la théorie fondée sur les ressources (TFR)

La TFR est une théorie de la croissance, et non de l'équilibre, dans laquelle les actifs de l'entreprise sont considérés comme des ressources (Penrose, 1959 ; Montgomery, 1994). Dans cet article, nous retenons une conception relativement large des ressources en incluant tous les actifs (matériels ou non) ainsi que les compétences (Montgomery (1994) ; Combs et Ketchen (1999) ; Asher *et al.* (2005)).

Les ressources, qui possèdent une valeur importante, qui sont rares, difficilement ou imparfaitement imitables et non substituables³, sont qualifiées de ressources stratégiques (Barney, 1991). Les ressources stratégiques sont à l'origine d'avantages concurrentiels et de rentes (Peteraf, 1993). La TFR propose d'expliquer la croissance de l'entreprise (taux de croissance et mode de développement stratégique) à partir de la notion de ressources. L'idée fondatrice est que les entreprises qui disposent de « ressources en excès » vont croître afin d'utiliser ces ressources. Plus précisément, une entreprise qui dispose d'une ressource stratégique va croître non seulement parce que cette ressource serait « en excès » mais afin de

³ Critères VRIN pour Valeur, rareté, imitabilité et non substituabilité.

capter le maximum de rentes nées de la complémentarité entre actifs. Le niveau de spécificité de la ressource stratégique et des actifs de l'entreprise permet d'expliquer le mode de croissance et la diversité de l'entreprise (Chatterjee et Wernerfelt, 1991). La TFR permet aussi d'expliquer le taux de croissance de l'entreprise. Penrose voit, par exemple, dans le temps nécessaire pour disposer de dirigeants (recrutement, formation, expériences) un frein à la croissance. Néanmoins, une fois cette ressource disponible, elle sera immédiatement employée dans l'entreprise et contribuera à accélérer la croissance.

1.2. La franchise, une organisation pour dépasser la limitation des ressources

Dans le cadre de la TFR, le recours à la franchise est présenté comme un mode de développement permettant de dépasser la contrainte en ressources initiales. Aussi, la franchise serait un mode de croissance efficient, en particulier dans les environnements pauvres en ressources ou lorsque les avantages au premier entrant se révèlent décisifs dans la concurrence ou encore lorsque la « fenêtre d'opportunité », c'est-à-dire le temps pendant lequel l'occasion peut être saisie, est étroite. Les ressources le plus souvent citées sont les ressources managériales et les ressources financières.

Le relâchement d'une contrainte financière a été avancé comme avantage du recours à la franchise (Caves et Murphy, 1976). L'idée sous-jacente est que le franchisé bénéficierait de sources de financement à moindre coût ou inaccessibles au manager de succursales ou bien au franchiseur. Cette hypothèse s'oppose toutefois aux modèles d'équilibre de la théorie financière classique (Rubin, 1978). Le franchiseur présente en effet des caractéristiques en termes de taille et de diversification géographique qui sont rarement accessibles au franchisé et devraient conduire à un coût du financement supérieur pour ce dernier. Pourtant, cette idée de contrainte de financement à laquelle serait confronté le franchiseur est encore prégnante dans les esprits. Les développements plus récents de la théorie financière offrent des éléments d'explication à cette prégnance. Norton (1995) identifie, en effet, de nombreuses variables qui

influencent le coût du capital et que l'on rencontre dans les entreprises se développant en franchise.

Plusieurs caractéristiques vont être importantes au regard de l'accès au financement. La première d'entre elles est liée aux opportunités de croissance. Myers (1977) considère la firme comme un ensemble d'actifs en place et d'options sur les futurs investissements. Il montre que les firmes possédant de nombreuses options de croissance par rapport à leurs actifs en place feront face à un coût des dettes élevé et se financeront davantage par capitaux propres. Long et Malitz (1985) déclinent cette argumentation concernant les actifs incorporels et en font des actifs difficilement finançables par dette. Selon Williamson (1988), la spécificité des actifs a aussi un impact sur le coût et la nature du financement. Des actifs spécifiques, par définition peu redéployables, ne seront pas adaptés à un financement par dette. Enfin, selon la théorie du financement hiérarchique (Myers et Majluf, 1984), en cas d'asymétrie d'information entre la firme et les marchés des capitaux, la firme financera ses projets d'abord par autofinancement, ensuite par dette, enfin seulement par capitaux propres externes. En cas d'asymétrie très importante, l'émission d'actions souffrirait d'une telle sous-évaluation qu'il ne serait pas possible pour l'entreprise de financer certains projets pourtant a priori rentables sans devoir payer plus que le projet ne rapporte. On aboutirait alors à des situations de sous-investissement. Harris et Raviv (1991) notent que le problème d'évaluation des capitaux propres devrait être particulièrement aiguë lorsque la proportion d'actifs incorporels dans la valeur totale de l'entreprise est élevée.

Selon Norton, les caractéristiques sus-citées se retrouvent la plupart du temps dans les entreprises se développant via la franchise et touchent particulièrement l'entité franchisante. Elles sont souvent caractérisées par des opportunités de croissance élevées (en phase de démarrage tout au moins), des actifs incorporels importants (le concept, à savoir le format et le savoir-faire), des actifs souvent spécifiques. Toutes ces caractéristiques vont contribuer à

augmenter fortement le coût de la dette, voire à prohiber le recours à l'endettement. Comme toute entreprise, et particulièrement en phase de démarrage, l'entité franchisante peut, par ailleurs, souffrir d'asymétrie d'information importante contribuant à augmenter le coût d'un financement externe par capitaux propres.

Ainsi, le franchiseur ne dispose sans doute pas, au moins en phase de démarrage, d'un avantage (de par sa taille et de l'effet de diversification) par rapport aux franchisés en termes de coût des ressources financières. Le mode de financement que représente la franchise, s'il ne présente, en termes de coût des ressources financières, aucun avantage, ne constitue donc pas un désavantage. Ceci nous incite à rechercher les avantages du côté des ressources managériales.

L'argument de Penrose a été repris par Oxenfeldt et Kelly dans le cadre de la franchise : les ressources managériales sont rares et contraignent la croissance de l'entreprise. La franchise permet effectivement de recruter des directeurs (franchisés) de points de vente ayant une bonne connaissance du marché local (Brickley et Dark, 1987 ; Caves et Murphy, 1976 ; Norton, 1988 ; Minkler, 1990). Cette connaissance du marché est en soi une ressource et un avantage : elle permet d'économiser le temps et les coûts qu'il aurait été nécessaire de supporter pour former un manager non local. Le recours à la franchise présente un autre avantage intrinsèque car les franchisés investissent au moins une partie des fonds nécessaires au point de vente local. Cette concentration de la « propriété et du contrôle » au niveau local garantit, suivant la théorie positive de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), des coûts de contrôle et d'incitation pour le franchiseur plus faibles que dans une filiale ou une succursale. Enfin, les managers salariés, soumis à leur hiérarchie, peuvent ne pas faire remonter leur opinion, tandis que les franchisés donnent plus sincèrement leur avis (Dant et *al.*, 1992), ce qui peut être un avantage en contexte d'innovation (Falbe et Dandridge, 1992). La franchise permet de gagner du temps et d'économiser des coûts de formation, d'incitation et de

contrôle. Au total, la franchise ne permet pas seulement de disposer de managers plus rapidement, elle permet de disposer de managers informés, réactifs, et motivés. Elle permet, enfin, combinée avec la possession de succursales, de créer de l'information et de mieux gérer les réseaux (Bradach, 1998). Cette forme plurale permet, en effet, de trouver, puis d'appliquer aux succursales, des procédures d'exploitation efficaces développées par les franchiseurs. Parallèlement, les unités détenues en propre constituent pour le franchiseur une source d'information qui lui permet de négocier avec les franchisés et de les contrôler efficacement. A partir du moment où cette information créée par le recours à la franchise est utilisée par le franchiseur dans la gestion du réseau, il peut s'enclencher un processus d'apprentissage mutuel (Bradach, 1998 ; Sorenson et Sorenson, 2001).

Aussi, l'avantage de la franchise ne réside pas seulement dans le « desserrement » d'une contrainte sur les ressources managériales et dans la croissance qui y est associée. Elle permet d'accéder à des ressources qu'un autre type d'organisation (en pleine propriété) n'offre pas.

1.3. La franchise comme ressource stratégique

Le développement en franchise permet de rassembler, au moins dans la phase de démarrage et de croissance du réseau, des ressources financières rapidement et sans surcoût par rapport à un financement centralisé. Il apporte avec ce financement, et tout aussi rapidement, des ressources managériales présentant des avantages par rapport au développement en propre.

Il convient d'analyser la nature de ces ressources au regard de la TFR. Les avantages qu'apporte le franchisé en termes de connaissances ou de savoir-faire spécifiques au marché local - motivation et création possible d'information- en font une ressource 1) difficilement imitable (sinon par les franchisés d'un réseau concurrent présent localement), 2) sans substitut (sinon de moindre valeur à travers des managers de succursales) 3) relativement rare (localement) ; 4) avec des qualités (motivation, connaissance du marché, réactivité) qui lui confèrent une valeur intrinsèque. Cette ressource peut donc, dans des proportions variables,

être considérée comme stratégique. La ressource financière accompagnant la ressource managériale ne présente certes pas ce caractère stratégique, mais elle est consubstantielle au mode de développement via la franchise et ne se révèle pas coûteuse tant que le réseau, en particulier le franchiseur, présente certaines caractéristiques (asymétrie d'information, fortes opportunités de croissance, spécificité et intangibilité des actifs). La franchise se développe aussi grâce aux apports du franchiseur, traditionnellement présentés comme des actifs liés au savoir-faire spécifique au système (sélection des sites, agencement des points de vente, etc.) et à la marque (investissements en marketing et publicité même s'ils sont parfois insuffisants-Michael, 1999) qui fondent un capital réputation (Klein et Leffler, 1981). Ces ressources, là encore, présentent plusieurs caractéristiques de ressources stratégiques : rareté relative, valeur (potentielle), mais elles restent en partie imitables et échangeables sur un marché.

Pour que ces ressources rassemblées par la franchise constituent réellement des ressources stratégiques dans un réseau, il faut que les apports des partenaires se soient « accordés » et que ce réseau ait réussi à s'imposer sur un marché. La franchise, par le développement rapide qu'elle permet, est un moyen de bénéficier d'un avantage de premier entrant. Un réseau qui dispose sur un marché d'un avantage de premier entrant, parce qu'il contrôle partiellement ce marché et affirme sa marque, s'assure une performance supérieure (Michael, 2003). En retour, le réseau qui s'impose sur un marché, va achever de conférer au pool des ressources managériales locales combinées au savoir-faire du franchiseur le statut de ressources stratégiques. Ces ressources vont devenir plus difficilement imitables (contrôle du marché), et, surtout, c'est leur combinaison qui révèle leur valeur (particulièrement pour l'image de marque).

Ainsi, les conditions propices au développement via la franchise sont les suivantes. Pour bénéficier pleinement de la rapidité de développement permise par la franchise (Lafontaine, 1992), des environnements où l'avantage au premier entrant est fort constituent un terrain

propice. Pour profiter pleinement des ressources financières qu'apporte la franchise, l'environnement financier doit être caractérisé par une asymétrie d'information et, de façon cohérente, les actifs/ressources de l'entreprise possèdent des caractéristiques particulières (opportunités de croissance, spécificité et intangibilité des actifs). Le réseau qui réussit à s'imposer se retrouve alors avec une ressource stratégique dont l'émergence est fonction des apports de chaque partenaire : on parle souvent, de manière générique, d'« image de marque » et des rentes qui y sont associées. Nous montrons, dans la section suivante, que le recours à la franchise est aussi constitutif d'un système de gouvernance apte à réguler les conflits entre partenaires et pérenniser les actifs stratégiques.

2. La franchise comme mode de gouvernance d'un pool de ressources immatérielles

La franchise peut être analysée comme un mode de gouvernance dans une perspective contractuelle partenariale (Charreaux, 2002)⁴. Ce cadre est mieux adapté aux organisations réticulaires que le modèle traditionnel agent-principal issu de la théorie de l'agence. Dans un premier temps, nous décrivons le cadre théorique mobilisé. Il s'appuie sur la gouvernance de la nouvelle entreprise proposée par Rajan et Zingales et souligne la forte composante en actifs humains des réseaux de franchise. Dans un second temps, nous proposons une modélisation de la franchise comme réseau de coopération efficace, permettant de sécuriser et de développer les actifs stratégiques et la confiance à travers des structures de gouvernance propres.

2.1. Gouvernance de la nouvelle entreprise et franchise

Dans l'approche proposée par Rajan et Zingales, le concept « d'accès » est central, tandis que la notion de droits (issus de la propriété) devient secondaire. Dans de nombreux secteurs, ce

⁴ Etant donné que les ressources en jeu dans la franchise ont, pour une bonne part, trait à la connaissance et au savoir-faire, il apparaîtra que le modèle de gouvernance développé pourrait aussi être classé parmi les modèles cognitifs de la gouvernance. L'aspect cognitif ne nous apparaît néanmoins que comme une caractéristique (parmi d'autres), non forcément nécessaire, de la ressource.

ne sont plus les actifs inanimés qui représentent la source la plus importante de valeur mais les actifs incorporels « animés », i.e. essentiellement le capital humain (créativité, capacité à inventer, loyauté, qualité des relations avec les clients, etc.). Or ce capital est inaliénable : un actionnaire ne peut, par exemple, s'en réclamer propriétaire et ainsi espérer contrôler le talent d'un créatif. La protection juridique qu'offre la propriété à l'actionnaire vis-à-vis des actifs inanimés ne lui est plus d'aucun secours pour garder le pouvoir sur ces actifs « animés ». Autrement dit, si l'on définit le pouvoir comme le contrôle sur les actifs fondant la valeur de l'entreprise, les actionnaires ont perdu une partie de leur pouvoir. Cet état de fait oblige à reconsidérer la gouvernance de l'entreprise sous un nouveau jour : comment conserver ou recouvrer le pouvoir sur les sources de valeur de l'entreprise ? Le cadre théorique développé par Rajan et Zingales offre des réponses en termes de mécanismes économiques qui complètent sinon remplacent les mécanismes juridiques. La franchise nous semble constituer un exemple des mécanismes décrits par ces chercheurs. En effet, les apports des partenaires dans la franchise intègrent une forte composante incorporelle, voire humaine, qui rend difficile sinon impossible la protection des droits de propriété par la loi.

Nous avons montré, dans la première section, qu'un certain nombre d'actifs immatériels et/ou liés aux savoirs ou aux connaissances (*knowledge assets*) sont engendrés et utilisés dans les réseaux de franchise (Windsperger et Yurdakul, 2003). Chacune de ces ressources, qu'elle soit apportée par le franchiseur, le franchisé ou générée en interne, présente des caractères d'actifs « animés ». Le franchiseur, s'il peut apparaître comme propriétaire (au sens juridique) du concept ou de la marque, ne possède pas cette ressource stratégique. La valeur de cette ressource dépend, en effet, surtout en phase de démarrage et de croissance, de l'investissement en capital humain des franchisés. Néanmoins, il lui importe, en tant que tête de réseau, de contrôler l'accès à cette ressource stratégique et d'en garantir la valeur, en

attirant et retenant en particulier les franchisés qui en fondent la valeur⁵. Les franchisés sont eux aussi concernés par cet actif, d'une part parce qu'ils participent à sa valeur en tant que vendeur, d'autre part parce qu'ils en bénéficient en tant qu'apporteur de capitaux, mais ils n'en contrôlent pas l'accès.

Le franchiseur n'apporte qu'une petite partie du capital financier et ne tire qu'une partie des rentes générées mais il doit conserver le contrôle des ressources sources de valeur. *A contrario*, les franchisés, qui se retrouvent créanciers résiduels - de leur(s) point(s) de vente mais aussi du réseau - peuvent faire valoir des droits financiers, mais n'ont pas le contrôle sur les actifs de valeur. Ainsi, la propriété du capital dans ces organisations réticulaires, si elle donne un droit sur les rentes générées, ne permet pas d'obtenir le contrôle et de valoriser au mieux les actifs. La propriété du capital ne garantissant plus le pouvoir, il s'agit pour la tête de réseau de recouvrer le contrôle sur les actifs de valeur par d'autres moyens.

Pour conserver ou recouvrer le pouvoir sur les sources de valeur de l'entreprise, il faut, selon Rajan et Zingales, favoriser la complémentarité (dépendance économique) entre l'entreprise et ses actifs de valeur (ici les franchisés) de façon à ce que ces derniers renoncent à quitter l'entreprise (parce qu'ils seraient perdants). Pour cela, les auteurs proposent de mettre en œuvre deux actions complémentaires : 1) rendre spécifiques les actifs valorisables (le capital humain) vis-à-vis de l'entreprise et 2) accepter d'offrir à ces actifs sources de valeur l'accès aux ressources et rentes de l'entreprise afin qu'ils se spécialisent.

Cette approche peut s'appliquer à la franchise. Pour la performance du réseau et sa survie, il est crucial que la ressource apportée par le franchiseur trouve et conserve son « révélateur de valeur », ce qui en fait une ressource stratégique : une force de vente motivée et compétente qui lui assure un déploiement (captation de quasi-rentes) rapide. Il s'agit donc de favoriser la

⁵ Selon Zingales (2000, p. 24), la propriété confère le droit de retirer la ressource après que certains investissements spécifiques ont été faits tandis que le contrôle régule l'accès à la ressource avant que des investissements spécifiques ne soient faits.

complémentarité entre le franchiseur et ses franchiseés, ce qui peut se faire en jouant sur les deux leviers proposés par Rajan et Zingales :

1) accepter d'offrir aux franchiseés (actifs animés de l'organisation) l'accès aux ressources du franchiseur (concept, méthodes, résultats des points de vente, informations, voire droits de décision ou au moins de regard sur des décisions stratégiques...), ainsi qu'à une partie de la rente créée. Cet accès est une condition nécessaire à l'investissement en capital humain de l'actif (point de vente) et vise à accroître son efficacité. Mais il ne faudrait pas qu'une fois efficace et « propriétaire » de sa clientèle et de sa zone de chalandise le franchiseé ait le désir d'échapper au contrôle du réseau, ou du moins, puisse renégocier le partage de la rente créée.

Il convient donc de :

2) favoriser une spécialisation spécifique au réseau de franchise afin de redonner au franchiseur un certain contrôle à la tête du réseau. Cette spécialisation ne concerne pas bien sûr tout ce qui peut être contractuellement prévu (comme, par exemple, la définition, la délimitation de la zone de chalandise, les clauses de non concurrence, le contrat d'exclusivité...) mais elle repose plutôt sur :

- le système d'information dans le réseau (par exemple, spécialiser le point de vente avec une méthode de reporting ou un logiciel d'échanges de données pourrait lier ce point de vente avec le réseau car il ne peut l'utiliser avec d'autres) ;
- la fourniture de matériaux, ameublement, garanties sur les ventes ou tout autre système qui, soustraits, ferait perdre au point de vente sa valeur si le franchiseé désirait se désengager du réseau.

Le fonctionnement du réseau Avis Immobilier⁶ (agences immobilières) permet d'illustrer ces propos. Dans ce réseau, la transmission du savoir-faire du réseau au franchiseé, et donc l'accès aux ressources du franchiseur, se fait, d'abord, par les neuf semaines de formation technique,

commerciale et managériale qui permettent au franchisé de maîtriser tous les aspects nécessaires à l'exercice du métier d'agent immobilier et de s'imprégner de la culture et des méthodes Avis Immobilier. Accompagné tout au long de sa formation terrain par un tuteur, le nouveau franchisé dispose en phase de lancement d'une véritable expérience et d'un précieux appui supplémentaire. L'ensemble des formalités légales, des démarches administratives, des procédures techniques et commerciales est détaillé dans le Guide du Franchisé (manuel opératoire) remis au créateur à l'issue de sa formation. Puis, l'accès aux ressources du franchiseur se poursuit par l'accompagnement du franchisé dans l'étude de potentialité du secteur sélectionné, la recherche d'un local et l'établissement d'un budget prévisionnel. L'ensemble des fournitures du pack-type d'ouverture (outils de prospection, documents juridiques, affiches vitrines, modèles d'annonces...) est fourni par la tête de réseau. Pendant les premiers jours d'exploitation, chaque franchisé est assisté sur le terrain par un collaborateur Avis Immobilier. Un mois après ouverture, la visite d'un animateur permet d'établir un premier bilan et de réajuster, si nécessaire, les procédures de travail. Ces visites régulières sont autant d'occasions de valider la mise en application des méthodes Avis Immobilier et de faire un point sur le développement de l'activité. Tout au long de l'exploitation, chaque franchisé peut, en outre, recourir à l'assistance téléphonique d'un avocat spécialisé en droit immobilier.

Le réseau Avis Immobilier agit également sur la complémentarité entre franchiseur et franchisés en favorisant une spécialisation spécifique vis-à-vis du réseau de franchise. La formation des nouveaux franchisés, qui est dispensée dans l'école maison, peut être considérée comme un moyen de lier le franchisé au réseau en lui dispensant des connaissances spécifiques au réseau Avis Immobilier. De même, un logiciel de transaction spécifique à Avis Immobilier est utilisé dans le réseau. Il permet de favoriser la réactivité et

⁶ Voir l'entretien avec Gilles Chapeleau, Directeur Général d'Avis Immobilier, www.observatoiredefracnchise.fr, 2 juin 2003.

les synergies inter-agences car la mise en commun de l'ensemble des biens immobiliers et les remontées d'informations régulières offrent à chacun des intervenants du réseau l'opportunité d'optimiser chiffre d'affaires et service clientèle. Par ailleurs, au sein d'Avis Immobilier, aucune décision stratégique n'est prise par le franchiseur sans consultation préalable des franchisés. Ces derniers prennent une part active non seulement dans une partie de la gestion du réseau, mais aussi dans la recherche permanente d'amélioration du réseau. Quatre commissions consultatives (Formation, Marketing, Informatique et Audit) sont pilotées par une dizaine de franchisés élus par le réseau pour leurs compétences et leur sensibilité à un domaine spécifique. Un représentant de la tête de réseau sert de coordinateur afin de formaliser et de mettre en œuvre les décisions stratégiques émanant du terrain. Faire participer les franchisés aux décisions du réseau par le biais de ces commissions est un moyen pour instaurer un dialogue au sein du réseau et ainsi favoriser l'investissement en capital humain et la spécialisation dans le réseau des franchisés.

L'exemple Avis Immobilier laisse apparaître une condition, parfois présentée comme consubstantielle à tout échange (Bradach et Eccles, 1989, p. 98 ; Blair 2002, p. 6), mais assurément nécessaire à l'existence des réseaux : la confiance. La présentation des réseaux comme entreprise rassemblant des actifs complémentaires afin de capter des rentes ne renvoie qu'à une définition partielle des réseaux. Ainsi, Powell (1990, p. 303) écrit que « fondamentalement, les membres d'un réseau acceptent d'abandonner le droit de poursuivre leur propre intérêt au détriment des autres membres ». Johanson et Mattson (1987) ajoutent que la coordination n'est pas obtenue à travers la hiérarchie ou les marchés, mais à travers l'interaction et l'obligation mutuelle des entreprises dans le réseau. Ces notions « d'interaction et d'obligation mutuelle » renvoient directement à la confiance. En cas de rupture de confiance, les « actifs animés » d'un réseau sont d'ailleurs prêts à quitter le

partenariat même s'ils doivent supporter un coût important - dans cet article, on parlera de perte de rentes donc de coût d'opportunité - (Bradach et Eccles, 1989, p. 111).

2.2. Gouvernance fondée sur la coopération et la confiance dans la franchise

Que l'on se place dans le cadre des formes réticulaires de l'organisation (Powell, 1990), ou dans le cadre des formes plurales (Bradach et Eccles, 1989)⁷, la confiance apparaît comme l'un des mécanismes de gouvernance des organisations. Ce mécanisme occupe une place importante dans les réseaux de franchise, et est consubstantiel au modèle de gouvernance proposé par Rajan et Zingales. En effet, les mécanismes proposés (accès aux ressources et spécialisation) supposent l'existence d'un climat de confiance qui va, en outre, en faciliter le fonctionnement.

Certes, la gouvernance par la franchise emprunte au mécanisme des prix : le franchisé et le franchiseur s'engagent par un contrat sur les prix (taux de redevance, droits d'entrée), et autres conditions de « l'échange ». Mais, dans les systèmes de franchise, bien que la propriété et le contrôle de leur(s) point(s) de vente soient apparemment confondus pour les franchisés, de nombreux droits décisionnels qui les concernent sont aux mains du franchiseur (Norton, 2004). Ainsi, la gouvernance par la franchise laisse aussi poindre une part de hiérarchie, où le franchiseur apparaît comme décisionnaire. La plupart des analyses économiques de la franchise reconnaissent cette dualité du système franchise, qui a pu être traitée comme une forme « intermédiaire » ou « hybride » entre la hiérarchie et le marché. Cependant, ces analyses n'intègrent néanmoins pas un troisième mécanisme de gouvernance, sans doute plus souvent à l'œuvre dans les organisations réticulaires que dans les autres formes d'organisations : la confiance.

⁷ Bradach et Eccles définissent la forme plurale comme un arrangement où des mécanismes de contrôle organisationnel distincts opèrent simultanément pour la même fonction au sein de la même firme. C'est le cas des réseaux de franchise mixtes : un mécanisme de contrôle hybride Prix/autorité (les franchisés) est couplé avec un mécanisme d'autorité (les succursales).

Donner une définition générale de la confiance est délicat. Pour Kramer (1999), c'est avant tout un état psychologique et un comportement de choix. Il cite ainsi Robinson (1996, p.576) qui définit la confiance comme « les attentes, hypothèses ou croyances [d'une personne] à propos de la vraisemblance que les actions futures d'un autre seront profitables, favorables ou au moins non nuisibles à ses intérêts ».

Kramer propose une taxinomie des fondements de la confiance dans les organisations⁸. Si les réseaux renvoient, dans leur diversité, à toutes les sources de confiance évoquées par Kramer, les règles formelles et informelles y jouent sans doute, dans un premier temps, un rôle essentiel. Les extraits d'entretiens cités plus haut en attestent. Ainsi, la formation de visu, quasi individualisée, que reçoit chaque nouveau franchisé est bien sûr imputable au contenu tacite des connaissances à enseigner. On peut aussi y voir la création d'un contact personnalisé systématisé afin de créer une socialisation dans la structure. Les multiples commissions (élues ou non) de franchisés, avant d'être des structures de consultation, décision ou pouvoir, peuvent aussi être vues comme des moyens de socialisation. Elles ne visent pas forcément à créer un lien direct entre franchiseur et franchisés mais à créer et entretenir le climat de confiance dans le réseau en général. Cette confiance fondée sur les règles n'est pas maintenue par un contrat explicite mais par la socialisation dans ces structures de règle (Kramer 1999, p. 579). Ces occasions de rencontre complètent donc les entretiens en tête à tête entre franchiseur et franchisé où la source de la confiance va plutôt se fonder sur l'historique de la relation.

Un réseau de franchise n'est cependant pas un réseau de pairs. Le franchiseur y occupe une place sinon proéminente, au moins particulière. En effet, il se pose en garant de l'image de marque (la ressource stratégique) et de l'accès à cette image. Il est, de ce fait, décideur dans de nombreuses décisions stratégiques. Ainsi, même si la relation franchiseur/franchisé n'est

pas purement hiérarchique, le franchiseur est en situation de décideur pour l'ensemble du réseau. Il lui importe donc d'emporter la confiance et l'adhésion des franchisés pour asseoir sa légitimité en tant que décideur.

Les recherches citées par Kramer montrent que la fidélité et la déférence volontaire, deux avantages de la confiance, sont obtenues par la reconnaissance du statut par l'autorité, la confiance dans la bienveillance de l'autorité, et la neutralité (équité et impartialité) de l'autorité. Un des moyens pour le franchiseur de répondre aux deux premiers critères cités supra est de recourir à des unités gérées en propre. La forme plurale permet aux systèmes de franchise de signaler de manière crédible leur volonté de coopérer et la bonne qualité de leur système. Elle permet, en outre, en affichant la connaissance par le franchiseur du métier (qui renvoie à sa reconnaissance du statut), et son engagement personnel (renvoyant à sa bienveillance) de créer les conditions d'une adhésion des franchisés au système. Dans leur étude empirique, Ehrmann et Spranger (2003) trouvent que le véritable avantage de la forme plurale réside dans la possibilité pour le franchiseur de démontrer de manière crédible aux actuels et futurs franchisés son intention réelle de s'engager dans un partenariat de long terme fondé sur la coopération. Ainsi, la forme plurale dans les réseaux de franchise pourrait jouer, au-delà de l'effet signalement et de la confiance qu'elle contribue à créer, comme un moyen d'emporter l'adhésion des franchisés pour le franchiseur.

Bradach et Eccles vont plus loin dans l'analyse des avantages de la forme plurale, en particulier pour le franchiseur. Le climat de confiance créé ne permettrait pas seulement de profiter d'une bonne circulation de l'information, mais contribuerait à créer de l'information et de l'apprentissage inaccessible à une entreprise entièrement intégrée ou à un réseau opérant uniquement en franchise. Cette forme permet, en effet, de trouver, puis d'appliquer aux succursales, des procédures d'exploitation efficaces développées par les franchiseurs.

⁸ Ces fondements ou sources sont : la disposition intrinsèque des individus à faire (et susciter) la confiance ; la confiance fondée sur l'histoire des relations ; celle fondée sur une tierce personne ; la confiance fondée sur une

Certains chercheurs ont avancé que les franchisés donnent plus sincèrement leur avis (Dant et al., 1992), ce qui peut être un avantage en contexte d'innovation (Falbe et Dandridge, 1992). Par ailleurs, les unités détenues en propre permettent au franchiseur d'assurer un contrôle sur les franchisés (cf. supra p.10). Ces deux effets parallèles attribuables à la forme plurale, constituent des atouts essentiels pour surmonter les défis managériaux des réseaux de vente identifiés par Bradach (1998). Cette information peut être utile au maintien de l'uniformité du concept, et peut surtout permettre une meilleure réactivité locale et adaptation globale du système (Sorenson et Sorenson, 2001). Au total, la forme plurale, par l'information propre qu'elle secrète, permet non seulement à la tête de réseau d'assurer un meilleur contrôle sur les points de vente⁹, mais elle recèle aussi, dans une sorte d'émulation, une capacité d'innovations managériales et techniques où les apports d'un type de point de vente peuvent être utilisés sur l'autre type.

La forme plurale présente, par ailleurs, une certaine souplesse, ce qui est un avantage concernant le développement de et dans la confiance, une fois dépassée la phase de croissance initiale. Elle permet de trouver des candidats à la franchise, et donc d'accroître (ou de transformer) le réseau, en interne. En effet, lorsqu'un franchisé est recruté parmi les anciens employés de succursales du réseau, les risques concernant sa fiabilité et son efficacité sont minimisés. Bradach parle « d'effet de socialisation ». Il existe, dans ce cas, un historique de relations entre l'entité franchisante et les candidats à la franchise, durant lequel la confiance mutuelle a pu se développer. Cette connaissance sociale « peut aider la firme à construire des systèmes de gouvernance fondés sur la confiance, appropriés à la transaction. De plus, le système de gouvernance utilisé dans ce contexte, c'est-à-dire la confiance qui renforce le

catégorisation, sur un rôle ; et enfin celle qui se fonde sur des règles (formelles et informelles).

⁹ La confiance est ici présentée comme « moyen de contrôle » dans le sens de moyen de meilleure information et orientation du réseau. Cette notion de contrôle rejoint celle utilisée dans l'expression, « recouvrer le contrôle sur les actifs sources de valeur pour l'entreprise » propre au modèle de Rajan et Zingales. Il ne s'agit par contre surtout pas d'un contrôle stricto-sensu des franchisés ou des managers de succursales. Comme le souligne Kramer, la volonté de contrôle des agents, c'est-à-dire de vérifier la conformité de leurs actions ou

contrat de franchise, peut être répliqué avec succès indéfiniment » (Baroncelli et Manaresi, 1998). Le franchiseur peut alors accepter de s'engager dans des investissements visant à créer de la valeur au-delà des termes initiaux du contrat, car il sait que les gains générés seront répartis d'une façon correcte et loyale. Ce mécanisme permettrait même à certains franchisés, possédant eux mêmes plusieurs points de vente (franchise « multi-propriété » ou multi-franchise), de reproduire les pratiques de management de l'opérateur principal (Bradach, 1998). On assisterait ainsi à un processus de « croissance endogène » par duplication en interne du modèle qu'offrent les pratiques managériales du franchiseur.

Au total, il apparaît que, si le développement en réseau repose sur la confiance, le développement et le maintien de ce mécanisme de contrôle dans les réseaux de franchise sont grandement facilités, voire conditionnés, par la forme plurale. Cette forme plurale permettrait, en outre, de mieux répondre aux défis managériaux posés aux réseaux, ce qui en ferait une forme de gouvernance efficiente. L'hypothèse d'une redirection de la propriété au sein des réseaux de franchise (Oxenfeldt et Kelly, 1968-1969) ne serait possible que si elle est limitée. Au-delà, le risque d'échec de la franchise augmente du fait de la menace portée au climat psychologique dans le réseau (Strutton et *al.*, 1995).

3. Architecture financière des réseaux de franchise

Il est à présent possible de définir un cadre conceptuel et théorique fondé sur la TFR et la théorie des contrats incomplets. Le recours à la franchise, qui définit l'architecture financière du réseau, est un mode de développement permettant non seulement de dépasser la limitation initiale en ressources, mais aussi d'accéder à des ressources managériales et informationnelles, voire cognitives (pour la forme plurale), non accessibles par un développement sans recours à la franchise. L'analyse débouche sur des propositions

comportements à une règle, conduit souvent à une défiance de la part des agents qui, ironiquement, conduit à l'effet inverse de celui recherché.

concernant l'architecture financière des réseaux et leur performance en fonction des ressources et du stade du cycle de vie.

3.1. Un nouveau cadre conceptuel et théorique

L'étude de la franchise en tant que mode de gouvernance suivant le modèle de Rajan et Zingales conduit à mettre en avant l'importance du capital humain comme déterminant d'une structure de gouvernance et du rôle joué par la propriété du capital dans cette structure. Lorsque le capital humain et les actifs intangibles ne constituent qu'une faible part de la valeur de l'entreprise, la propriété du capital permet aux actionnaires de bénéficier d'une sécurité juridique et de contrôler les actifs de l'entreprise et leur valeur. Lorsque, au contraire, comme dans certains réseaux de franchise, le capital humain et incorporel représente une part essentiel des ressources et de la valeur de l'entreprise, la propriété du capital ne confère plus le contrôle sur les ressources de valeur. Cette analyse nous conduit à avancer que, plus le capital humain est source de valeur pour le réseau, plus le recours à la franchise sera intéressant, la propriété du capital jouant alors uniquement un rôle de partage de rente et d'instauration de relation de confiance et non de contrôle *per se*. Si la part du capital humain dans la valeur du réseau diminue, le système de gouvernance « classique » retrouve sa pertinence et le franchiseur peut trouver intéressant de détenir les points de vente en propre. Cette hypothèse doit toutefois être précisée dans la mesure où des travaux ont montré que les secteurs du service étaient moins enclins à développer une part importante de franchise afin de maîtriser le concept (Caves et Murphy, 1976 ; Manolis et *al.*, 1995). Le capital humain est certes essentiel, sa qualité ne l'est pas moins.

Plusieurs variables sont communes aux théories mobilisées dans cette analyse et permettent de construire un cadre tenant compte des ressources de l'entreprise, mais aussi de son système de gouvernance et des conditions de l'environnement. Il convient d'abord de noter que le cadre de la théorie des contrats incomplets partage, d'une façon générale, plusieurs variables

déterminantes avec celui des ressources. Ainsi la TFR retient les critères VRIN pour qualifier les ressources stratégiques. Ceci les rend difficilement échangeables sur un marché. Ces frictions se retrouvent dans le cadre des contrats incomplets où certains actifs (ou ressources) sont déclarés « non contractibles » (Baker et Hubbard, 2004). Le caractère difficilement échangeable et la « contractabilité » sont ainsi des notions proches, qui sont elles mêmes liées à d'autres caractéristiques devant conduire à un coût de financement élevé, en particulier la spécificité des actifs et leur intangibilité. Plus précisément, dans cette analyse, les « actifs animés » dont il convient de mesurer l'importance relative pour comprendre le rôle de la propriété dans le système de gouvernance sont des actifs stratégiques (ils sont VRIN). Ils renvoient à des actifs incorporels, et le système de gouvernance qui permet de les contrôler met en place des mécanismes économiques visant à accroître leur spécificité. Ressources stratégiques, actifs animés, intangibilité et spécificité des actifs se trouvent ainsi liés.

Il faut aussi remarquer que l'étape du cycle de vie du réseau a une influence sur l'importance de chaque variable d'environnement ou des ressources du réseau (Cliquet, 2000a et 2000b). Ainsi, en phase de démarrage et de croissance, l'asymétrie d'information et les opportunités de croissance sont, selon toute vraisemblance, plus importantes qu'à maturité. Ceci devrait conduire à augmenter le coût des ressources financières pour le franchiseur par rapport au franchisé et à faire de la franchise un mode de financement non dispendieux. Dans ces phases, l'enjeu essentiel pour le réseau est de croître pour s'imposer en imposant sa marque, premier défi selon Bradach (1998). Dans ce contexte de démarrage/croissance, il apparaît donc que le recours à la franchise se révèle a priori intéressant. Le recours à la franchise apparaîtra d'autant plus intéressant que les autres déterminants de la franchise en tant que mode de gouvernance efficient vont être présents, à savoir : des actifs spécifiques et surtout une part importante d'actifs animés/incorporels dans la valeur du réseau. Ces deux éléments devraient être positivement corrélés et se renforcer dans la mesure où une part importante d'actifs

animés conduit à un système de gouvernance où la propriété ne joue plus qu'un rôle de motivation (et non de contrôle), le contrôle étant obtenu par une spécialisation/spécificité des actifs de valeur.

L'importance du cycle de vie et la composante humaine des actifs en jeu dans le réseau vont nous permettre de construire des hypothèses quant à la distribution de la propriété et à son impact sur la « performance » (en fait, la valeur des ressources stratégiques) au sein des réseaux de franchise.

3.2. Des propositions

Deux séries de deux propositions, la première liée au cycle de vie et à la nature des actifs et l'autre à la performance des réseaux, découlent de l'analyse qui précède et du cadre conceptuel et théorique défini.

Proposition 1 : en phase de démarrage/croissance, le recours à la franchise est plus important lorsque la part d'actifs animés est élevée dans le réseau.

Dans ce contexte, l'architecture financière que représente le financement par les franchisés renvoie, en fait, à un effet de motivation et d'accès aux ressources pour ces derniers et non à un mécanisme de contrôle (sur les actifs de valeur) par le franchiseur. Le contrôle sur les actifs de valeur est obtenu par des mécanismes visant à créer une dépendance (spécialisation) vis-à-vis du réseau. Lorsque la composante animée des actifs est faible, la franchise perd de son intérêt en phase de démarrage/croissance (quand bien même elle resterait non dispendieuse du point de vue du financement) dans la mesure où la propriété juridique offre un meilleur contrôle (pour le franchiseur) sur les actifs. Parallèlement, le franchisé possède alors un intérêt moindre à devenir créancier résiduel (la valeur de son point de vente et du réseau dépendent moins de son investissement personnel). Le recours à la franchise devrait être moindre.

En phase de maturité, l'analyse suit le même raisonnement, la relation est sans doute renforcée.

Proposition 2 : en phase de maturité, le recours à la franchise est d'autant plus faible que les actifs animés sont moins importants dans le réseau.

Les opportunités de croissance et l'asymétrie d'information étant réduites, le désavantage en termes de coût financier que représente un financement par la franchise devient plus sensible (le franchiseur a accès à un financement moins coûteux). Ceci pourrait entraîner une diminution du recours à la franchise dans le développement du réseau, voire un recul du taux de franchise. Cela va surtout contribuer à rendre plus sensible l'architecture financière que constitue le recours à la franchise face aux actifs animés dans le réseau. Si la composante humaine (animée) des actifs reste forte (ce sera plus souvent le cas des services où le contact client est important par exemple), le recours à la franchise comme mode de gouvernance et architecture financière reste valable. Si la composante animée devient faible, un retour à la propriété juridique comme mode de gouvernance est probable. On devrait alors observer un développement par succursales, et une baisse du taux de franchise.

Ces propositions devront ensuite être transformées en hypothèses testables aisément et statistiquement. En empruntant à la TFR mais aussi à la théorie des droits de propriété, elles sont compatibles avec les hypothèses émises et testées dans chacun de ces cadres théoriques. Elles les complètent et permettent de les enrichir. Ainsi, la théorie des droits de propriété conduit à énoncer que la distribution de droits liés aux « droits de propriété » (taux de redevance et droits d'entrée ; Windsperger, 2001) et le taux de franchise (Windsperger et Dant, 2006) s'expliquent par l'importance respective des actifs incorporels entre franchiseur et franchisés. Le cadre défini ici est compatible avec ces résultats tout en essayant d'être plus riche et explicatif. En premier lieu, en centrant l'analyse sur le contrat (et les notions de contractabilité, de droits de propriété, et de pouvoir de négociation), et non sur les ressources,

l'analyse par les droits de propriété ne permet pas de mettre en évidence et d'expliquer la génération de rentes, la création de valeur liée à la complémentarité entre actifs. Dans la théorie des droits de propriété, la rente se crée *ex-nihilo*, dès lors qu'une distribution des droits de propriété adéquate permet la participation des agents. Assez paradoxalement, cette optique met donc en avant l'importance de la distribution des droits de propriété pour la création de valeur, mais elle n'explique pas cette création de valeur. Dans ce cadre, d'essence peu coopérative voire conflictuelle, les agents opèrent soit au sein d'une même structure, soit de façon séparée. Pour Windsperger et Dant (2006, p. 2), par exemple, les franchiseurs « *are encouraged to get access to the critical access resources to increase their bargaining power and hence their ownership stake in the franchise during the evolution of their organizational life cycle* ». On retrouve ici une version de la thèse de la redirection de la propriété (Oxenfeldt et Kelly, 1968-69). Le modèle défini ici conduit à une hypothèse apparemment semblable. Néanmoins, l'ampleur de la redirection de la propriété est limitée dans ce modèle par la nécessité de maintenir la confiance et par la ressource informationnelle que la forme plurale permet d'engendrer. Plus fondamentalement, dans ce modèle, l'élément essentiel de la « redirection de propriété » (ou de l'évolution de l'architecture financière), tient à l'évolution des ressources. Il ne repose pas sur la contractabilité ou un pouvoir de négociation, car ceux-ci reposent sur les ressources en jeu, et non l'inverse. Ainsi, le modèle présenté, en se fondant sur les ressources (et leur composante animée), permet de concevoir la relation comme réellement partenariale et non uniquement contractuelle ou conflictuelle.

Dans le cadre du système de gouvernance propre à la franchise et au réseau incorporant une grande part d'actifs animés, la confiance apparaît comme une condition et un mécanisme important de gouvernance. Bien que cette notion soit difficile à mesurer, une importance (significativité) accrue des mécanismes de confiance devrait être observée dans les réseaux où le capital humain représente une source importante de valeur.

Des propositions peuvent aussi être émises quant à la performance des réseaux de franchise. L'inscription de la présente réflexion dans un cadre partenarial fondé sur les ressources impose toutefois des précisions préalables. Dans le cadre d'une gouvernance partenariale, la notion de valeur qu'il convient de retenir est la valeur créée par et répartie entre les partenaires. Il faudrait au minimum considérer une mesure de la valeur répartie ou répartissable entre franchisés et franchiseur. Il s'agit de la valeur de l'ensemble du réseau, y compris celle qui revient au capital humain, c'est-à-dire à tous les ayants droit même s'ils ne sont pas créanciers financiers. Cette valeur s'avère très difficile, sinon impossible, à mesurer précisément. Face à cette difficulté, il est possible de se tourner vers des mesures partielles (la valeur pour le franchiseur par exemple, cette valeur étant supposée positivement corrélée à la valeur du réseau), des variables « proxy » (tel le chiffre d'affaires global) ou des mesures non exclusivement financières (Briec et Cliquet, 1999). Par ailleurs, le cadre défini ici, en se fondant sur la théorie des ressources, part du principe que les ressources ont une valeur et un niveau de performance économique intrinsèque. Autrement dit, la performance ou la valeur des entreprises s'explique par les caractéristiques des ressources qui les composent. Dès lors, il devient difficile de distinguer entre la valeur d'un réseau et les caractéristiques des ressources qu'il recèle. Si un réseau est jugé de valeur (performant), c'est soit qu'il dispose d'actifs stratégiques importants ou nombreux (dont la valeur est intrinsèque et la rente ricardienne), soit que son actif stratégique est à l'origine de captation de nombreuses quasi-rentes. Dans chacun de ces cas, les caractéristiques des ressources font l'interface entre la valeur (ou performance) et d'autres variables. Aucune variable n'a d'impact direct sur la valeur. Il semble néanmoins possible d'avancer la proposition suivante :

Proposition 3 : une structure de gouvernance adaptée aux ressources stratégiques permet de mieux les contrôler et de les pérenniser et/ou de faciliter la captation de quasi rentes.

Ainsi, une concordance entre le système de gouvernance et les ressources du réseau devrait se traduire en termes de valeur et de performance. En conséquence :

Proposition 4 : les réseaux qui ne répondent pas à l'architecture financière prédite par le modèle affichent des niveaux de performance plus faibles que les autres.

Les réseaux, où le capital humain est important, devraient afficher un fort développement en franchise. Ceux qui ne le feraient pas devraient voir leur performance diminuer. Inversement, les réseaux où la composante humaine des actifs n'est pas essentielle devraient afficher un développement en propre, particulièrement en phase de maturité. Un développement par la franchise pour ces réseaux devrait se traduire négativement sur leur performance et valeur. Le tableau 1 reprend nos propositions et les effets attendus.

Tableau 1 – Synthèse des propositions issues de la modélisation

	Phase de démarrage/croissance (taux de croissance élevé)	Phase de maturité/ déclin (taux de croissance faible)
Forte composante en actifs animés et humains	<p>Gouvernance de la « nouvelle entreprise » (contrôle par des mécanismes économiques)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Surcoût du financement par la franchise relativement au financement en propre : nul - Mode de développement adapté : franchise - Impact sur la performance : <ul style="list-style-type: none"> - positif du taux de franchise ; - positif des variables liées à la confiance (nombre de réunions annuelles franchiseur/ franchisés...) 	<p>Gouvernance de la « nouvelle entreprise » (contrôle par des mécanismes économiques)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Surcoût du financement par la franchise relativement au financement en propre : faible - Mode de développement adapté : mix franchises/ succursales (stabilisation de la forme plurale) - Impact sur la performance : <ul style="list-style-type: none"> - non significatif du taux de franchise ; - positif des variables liées à la confiance (nombre de réunions annuelles franchiseur /franchisés...)
Faible composante en actifs animés et humains	<p>Gouvernance « classique » (contrôle par la propriété du capital)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Surcoût du financement par la franchise relativement au financement en propre : faible - Mode de développement adapté : plutôt succursales. - Impact sur la performance : <ul style="list-style-type: none"> - négatif ou non significatif du taux de franchise ; - non significatif des variables liées à la confiance 	<p>Gouvernance « classique » (contrôle par la propriété du capital)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Surcoût du financement par la franchise relativement au financement en propre : fort - Mode de développement adapté : succursales - Impact sur la performance : <ul style="list-style-type: none"> - négatif du taux de franchise ; - non significatif des variables liées à la confiance

Conclusion

La mobilisation de la TFR et de la théorie des contrats incomplets fait apparaître la franchise non comme un mode de financement, mais comme une véritable architecture financière, c'est-à-dire un arrangement organisationnel où les questions de propriété, mais plus largement de droits et d'incitations, contribuent à créer et à sécuriser des ressources stratégiques. Ce cadre théorique permet un enrichissement mutuel des explications issues de chacune de ces théories et la définition de propositions nouvelles sur l'explication du recours à la franchise.

Si le cadre proposé est fécond, il soulève des problèmes en termes méthodologiques qui ne doivent pas être sous-estimés. Certaines variables de ce modèle et les propositions qui en découlent sont difficiles à opérationnaliser. Il en est ainsi de l'importance de la composante animée (actifs non contrôlables par la propriété juridique) ou des mécanismes de confiance. Les notions de valeur et de performance sont particulièrement délicates à manipuler. En effet, empruntant à la TFR, le cadre n'est plus celui de marchés (parfaits) en équilibre. A la limite, chaque ressource (stratégique) possède sa valeur intrinsèque. Toute tentative d'explication de la performance passe donc, dans ce cadre, par les caractéristiques des ressources. Pour cette recherche, c'est la capacité de l'architecture financière à développer et sécuriser les ressources qui constitue le principe explicatif du lien entre taux de franchise et performance. En outre, compte tenu des nombreuses frictions et imperfections sur les marchés que suppose la TFR, le principe d'efficience ou de sélection naturelle des organisations ne peut s'interpréter que de façon très lâche. Autrement dit, si les entreprises répondent aux exigences de leur environnement (pour survivre), elles doivent avant tout s'efforcer d'obtenir ou de créer des ressources stratégiques. L'effacement relatif de la contrainte d'environnement au profit de la création et de la sécurisation de ressources entraîne plusieurs conséquences. Elle conduit à rejeter les raisonnements qui se fonderaient sur un principe d'efficience fort. L'observation d'associations entre variables (par exemple, le taux de franchise et la distribution des droits de

propriété) ne peut se traduire en prescriptions normatives, au nom de l'efficacité ou de la performance (ex : les réseaux doivent donc distribuer les droits de propriété de telle façon), sans que soit mesurée cette performance. Or, la mesure de la performance soulève aussi des questions. Dans un cadre contractuel où les investissements ne sont pas uniquement financiers, la notion de valeur (partenariale) se révèle difficile, voire impossible à mesurer (Charreaux, 2002, p. 6). C'est *a fortiori* le cas pour la notion de performance, qui lui est liée. Il est toujours possible de recourir à des variables *proxy* (chiffre d'affaires), à des approximations dans une approche instrumentale (Jones, 1995), ou à des méthodes qui ne mesurent pas la performance selon un critère unique (Briec et Cliquet, 1999). Ces remarques et précautions faites, des démarches méthodologiques (questionnaires ou études de cas) devraient permettre une collecte de données satisfaisante.

Bibliographie

- Asher C. C., Mahoney J. M., Mahoney J. T. (2005), " Towards a Property Rights Foundation for a Stakeholder Theory of the Firm ", *Journal of Management and Governance*, 9, p. 5-32.
- Baker G. P., Hubbard T. N. (2004), " Contractability and Asset Ownership: on Board Computers and Governance in U.S. Trucking ", *The Quarterly Journal of Economics*, November, p. 1443-1479.
- Barney, J. (1991), " Firm Resources and Sustained Competitive Advantage ", *Journal of Management*, 17, p. 99-120.
- Baroncelli A., Manaresi A. (1998), " Du succursalisme à la franchise : un choix de désinvestissement stratégique ", *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 1, N°2, p. 33-56.
- Blair M. M. (2005), " Closing the Theory Gap: how the Economic Theory of Property Rights Can Help Bring "Stakeholders" back into Theories of the Firm ", *Journal of Management and Governance*, 9, p. 33-40.
- Blair M. M. (2002), " Post-Enron Reflections on Comparative Corporate Governance ", June 6, Georgetown Law and Economics Research Paper No. 316663. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=316663> or DOI: 10.2139/ssrn.316663
- Bradach J. L. (1997), " Using the Plural Form in the Management of Retail Chains ", *Administrative Science Quarterly*, 42, p. 276-303.

- Bradach J. L. (1998), *Franchise Organizations*, Harvard Business School Press, Boston, Ma.
- Bradach, J.L., Eccles R.G. (1989), " Price, Authority and Trust: From Ideal Form to Plural Forms ", *Annual Review of Sociology*, 15, p. 97-118.
- Brickley J.A., Dark F.N. (1987), " The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising ", *Journal of Financial Economics*, 18, p. 401-420.
- Briec W., Cliquet G. (1999), " Plural Forms Versus Franchise and Company-Owned Systems: A DEA Approach of Hotel Chain Performance ", in *28th EMAC Conference Proceedings*, Berlin, 11-14 May
- Caves R.E., Murphy W.F. (1976), " Franchising: Firms, Markets and Intangible Assets ", *Southern Economic Journal*, 42, p. 572-586.
- Charreaux G. (2002), " Variation sur le thème: À la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise ", *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 5(3), Septembre, p. 5-68.
- Chatterjee S., Wernerfelt B. (1991), " The Link between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence ", *Strategic Management Journal*, 12, p. 33-48.
- Cliquet G. (2000a), " Plural Forms in Store Networks: a Model for Store Network Management ", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 10, 4, p. 369-387
- Cliquet G. (2000b), " Plural Form Networks and Retail Life Cycle: An Exploratory Investigation of Hotel Franchised/Company-Owned Systems in France ", *Journal of Business and Entrepreneurship*, 12, 2, p. 75-98.
- Combs J.G., Ketchen D.J. (1999), " Explaining Interfirm Cooperation and Performance: toward a Reconciliation of Predictions from the Resource-Based View and Organizational Economics ", *Strategic Management Journal*, 20, p. 867-888.
- Dant R.P, Kaufmann P.J, Paswan, A.K (1992), " Ownership Redirection in Franchised Channels ", *Journal of Public Policy and Marketing*, 11, p. 33-44
- Falbe C.M., Dandridge T.C. (1992), " Franchising as a Strategic Partnership: Issues of Cooperation and Conflict in a Global Market ", *International Small Business Journal*, p. 41-52.
- Ehrmann T., Spranger G. (2004), " Successful Franchising Using the Plural Form ", in Cliquet, G. et. al. (eds), *Economics and Management of Franchise Networks*, Heidelberg, Springer Verlag.
- Harris M., Raviv A. (1991), " The Theory of Capital Structure ", *Journal of Finance*, 46, 1, p. 297-355.
- Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), " Theory of the Firm, Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure ", *Journal of Financial Economics*, 3, October, p. 305-360.

- Johanson J., Mattson L.-G. (1987), " Interorganizational Relations in Industrial Systems: A network Approach Compared with the Transaction-cost Approach ", *International Studies of Management and Organization*, 18, 1, p. 34-48.
- Jones T.M. (1995), " Instrumental Stakeholder Theory, a Synthesis of Ethics and Economics: A Survey ", *Academy of Management Review*, 20, 2, p. 404-437.
- Klein B., Leffler K. B. (1981), " The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance ", *Journal of Political Economy*, 89, p. 615-641.
- Kramer R. M. (1999), " Trust and Distrust in Organizations : Emerging Perspectives, Enduring Questions ", *Annual Review of Psychology*, 50, p. 569-598.
- Lafontaine, F. (1992), " Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results ", *RAND Journal of Economics*, 23, p. 263-283.
- Long M.S, Malitz I.B. (1985), " Investment Patterns and Financial Leverage ", in *Corporate Capital Structure in the United States*, NBER, University of Chicago Press.
- Manolis C., Dahlstrom R., Nygaard A. (1995), " A Preliminary Investigation of Ownership Conversions in Franchised Distribution Systems ", *Journal of Applied Business Research*, 11, 2, p. 1-8.
- Michael S. C. (1999), " Do Franchised Chains Advertise Enough ? ", *Journal of Retailing*, 75, 4, p. 461-478.
- Michael S. (2003), " First Mover Advantage through Franchising ", *Journal of Business Venturing*, 18, 1, p. 61-80.
- Minkler AP (1990), " An Empirical Analysis of a Firm's Decision to Franchise ", *Economic Letters*, 34, p. 77-82.
- Montgomery C. A. (1994). " Corporate Diversification ", *Journal of Economic Perspectives*, 8, Summer, p. 163-78.
- Myers S. (1977), " Determinants of Corporate Borrowing ", *Journal of Financial Economics*, 5, p. 147-175.
- Myers S. C. (1999), " Financial Architecture ", *European Financial Management*, vol. 5, n°2, p. 133-141.
- Myers S., Majluf N. (1984), " Corporate Finance and Investment Decisions when Firms Have Information that Investors Do not Have ", *Journal of Financial Economics*, 13, p. 187-221.
- Norton S. W. (1988), " Franchising, Brand Name Capital, and the Entrepreneurial Capacity Problem ", *Strategic Management Journal*, 9, p. 105-114.
- Norton S. W. (1995), " Is Franchising a Capital Structure Issue ? ", *Journal of Corporate Finance*, 2, 1-2, p. 75-101.

- Norton S.W. (2004), " Towards a more General Theory of Franchise Governance", in Cliquet, G. et al. (eds), *Economics and Management of Franchise Networks*, Heidelberg, Springer Verlag.
- Oxenfeldt AR, Kelly AO (1968-69), " Will Successful Franchise Systems ultimately Become Wholly-owned Chains ? ", *Journal of Retailing*, 44, p. 69-83.
- Penrose E. T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Basic Blackwell.
- Powell W. (1990), " Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization ", *Research in Organizational Behavior*, 12, p. 295-336.
- Rajan R.G., Zingales L. (2000), " The governance of the new enterprise ", in X. Vives (ed.), *Corporate Governance: Theoretical and Empirical Perspectives*, Cambridge.
- Rubin P. H. (1978), " The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract ", *Journal of Law and Economics*, 21, p. 222-233.
- Robinson S.L. (1996), " Trust and breach of the psychological contract ", *Administrative Science Quarterly*, 41, p. 574-599.
- Sorenson, O., Sørensen J. B. (2001), " Finding the Right Mix: Franchising, Organizational Learning, and Chain Performance ", *Strategic Management Journal*, 22, p. 713-724.
- Strutton D., Pelton L. E., Lumpkin J. R. (1995), " Psychological Climate in Franchising System Channels and Franchisor-Franchisee Solidarity ", *Journal of Business Research*, 34, 2, p. 81-91
- Williamson O. (1988), " Corporate Finance and Corporate Governance ", *Journal of Finance*, 43, p. 567-591.
- Williamson, O.E. (1993), " Calculativeness, Trust, and Economic Organization ", *Journal of Law and Economics*, 36, April, p. 453-86.
- Windsperger J. (2001), " Ownership Rights in Franchising Firms ", Discussion Paper Series, in *Economics and Management*, n° 01-24, German Economic Association of Business Administration, 27 p.
- Windsperger J., Yurdakul A. (2003), " The Governance Structure of Franchising Firms ", Working Paper, University of Vienna, Austria.
- Windsperger J., Dant R.P. (2006), " Contractibility and the Ownership Redirection in Franchising: A Property Rights View ", *Journal of Retailing*, Volume 82, Fall (In Press).
- Zingales, L. (2000), " In Search of New Foundations ", *Journal of Finance*, 55, 4, p. 1623-1653.