

Les raisons d'être de la franchise dans les transactions de services aux entreprises

Délila Allam

► **To cite this version:**

Délila Allam. Les raisons d'être de la franchise dans les transactions de services aux entreprises. Management & Avenir, INSEEC/Management Prospective Ed. 2008, pp.137-154. halshs-00643798

HAL Id: halshs-00643798

<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00643798>

Submitted on 22 Nov 2011

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Les raisons d'être de la franchise dans les transactions de services aux entreprises

DELILA ALLAM

allam@univ-paris1.fr

Université de Paris 1, Panthéon-Sorbonne, Centre d'Economie de la Sorbonne

Résumé - La franchise, comme forme hybride de coordination procède à une allocation asymétrique des droits juridiques et économiques entre les parties. Elle constitue une forme de coordination particulièrement performante en parvenant à équilibrer incitation et contrôle. Pourtant, les prestations de services aux entreprises représentent moins de 7% des réseaux de franchise recensés en France. Nous montrons pourquoi les marchés des services aux entreprises pourraient devenir de « nouvelles terres de conquête » pour la franchise.

Mots clés : contrat de franchise, forme hybride de coordination, actif immatériel, externalité de réseau, relation d'autorité, contrôle et droits économiques.

The Reason for the Franchise in Transactions Business Services

Abstract - The franchise, as hybrid form of coordination undertake an asymmetric allocation of legal and economic rights between the parties. The franchise is a governance structure that is particularly successful in achieving balance incentive and control. However, business services represent less than 7% of franchise networks in France. We study why the markets for business services could become "new land of conquest" for the franchise.

Keywords: franchise contract, hybrid form of coordination, intangible asset, network externality, relationship of authority, control and economic rights.

Intuitivement, un réseau d'enseigne regroupe des points de ventes, dans un espace marchand, agissant de façon homogène au plus proche des attentes du client final. En situation, le contact direct avec la clientèle est donc détenu par le vendeur. Ces réseaux d'enseignes réunissent au moins deux atouts concurrentiels, auparavant dispersés : mutualisation de certains coûts afin de bénéficier des effets de taille (logique d'économies d'échelle) et valorisation de la relation de proximité avec la clientèle. Il y a pourtant une grande pluralité de mécanismes organisationnels et institutionnels pour piloter ces réseaux d'enseignes, concernant aussi bien des franchises, des coopératives de commerçants que des concessionnaires ou encore des groupements de détaillants (Cliquet, 2002). L'économie des coûts de transaction unifie cette diversité empirique à l'aide de la forme hybride de coordination (Williamson, 1985, 1991 - Ménard, 2004).

Concernant les réseaux de franchise pour les services aux entreprises, le client final du franchisé est une nouvelle fois un entrepreneur, soit une architecture de type BtBtB. Il y a donc deux manières d'aborder la problématique des services aux entreprises et la franchise. D'une part, indépendamment de la qualité du client final du réseau de franchise, il y a entre le franchisé et le franchiseur une relation de services entre deux firmes. Ce partenariat s'inscrit dans la durée en vue de valoriser les actifs de chaque partie. D'autre part, la firme cliente s'adressera plutôt à un réseau de franchise car elle y trouve un intérêt économique supérieur,

alternativement à faire elle-même ou à recourir à un prestataire indépendant (équivalent au commerçant isolé pour les marchés de grande consommation).

Au-delà des spécificités organisationnelles de chaque réseau d'enseignes, celui-ci valorise donc un flux d'échanges informationnels et cognitifs, assimilable à une prestation de services entre la tête de réseaux et les entreprises membres. En privilégiant l'arbitrage classique entre faire et faire-faire, on parlera de prestations de services internalisées, pour les réseaux succursalistes, et de prestations de services externalisées, pour les réseaux non intégrés. Dans ce travail, nous restreindrons notre champ d'étude au second type de transaction, et, plus particulièrement, nous examinerons les atouts économiques de la franchise comme mécanisme de coordination pour les transactions de services inter-firmes.

Nous examinerons les raisons pour lesquelles la franchise constitue une réponse efficace aux exigences des prestations de services aux entreprises. La pertinence de cette interrogation repose sur une double justification. D'une part, la franchise de services aux entreprises représente actuellement moins de 7 % des réseaux de franchise en France (Fédération Française de Franchise, 2007 (FFF par la suite)). D'autre part, si on reconnaît la performance de la franchise dans le commerce de détail (Les Entretiens de la Franchise, FFF, 1998), ce succès peut-il se vérifier pour les services aux entreprises ? Analyser les conditions de cette transférabilité revient à se demander si le faible poids de la franchise sur les marchés professionnels tient à des freins irréversibles ou si ces marchés constituent les prochaines « terres de prédilection » pour la franchise. Cette forme hybride de coordination, affirmerait donc de nouveau sa performance, comme stratégie de développement des entreprises.

Les outils conceptuels mobilisés se rattachent à la nouvelle économie institutionnelle et en particulier à l'économie des coûts de transaction (Williamson, 1985, 1991, 2005). Ce cadre conceptuel a permis de mieux comprendre les pratiques professionnelles, observées en 1999 et 2002 par questionnaires auprès de l'ensemble des réseaux de franchisé identifiés en France. En cela, il s'agissait d'une démarche d'analyse opérationnelle en partenariat avec la Fédération Française de la Franchise, (Allam et al. , 1999). L'examen de la performance de la franchise, sur les marchés des services aux entreprises, reposera sur l'étude de certaines propriétés spécifiques des transactions de services aux entreprises comparativement à celles du commerce de détail (section 1). A l'issue de cette étape, nous approfondirons certaines clauses du contrat de franchise comme mécanisme de coordination de la forme hybride. Dès lors, nous montrerons que la franchise est une stratégie de développement pour les prestataires de services aux entreprises. En prenant un peu de recul, dans les économies immatérielles à venir, l'organisation en franchise indiquerait comment une répartition asymétrique des droits juridiques et économiques, attachés à des actifs immatériels, soutiendrait leur rentabilité. Finalement, la performance de la franchise comme coopération économique entre firmes repose sur sa capacité à neutraliser les dérives opportunistes (section 2).

1 Coordination et franchise

Tout d'abord, nous voudrions mieux cerner l'implication des choix économiques associés à la problématique de faire ou faire-faire selon que l'on se place du point de vue du franchisé (1.1) ou de la firme acheteuse d'une prestation de services. Dans cette étape, nous examinerons, à l'aide des travaux théoriques en économie des services, comment les caractéristiques des marchés professionnels (BtB) se différencient de celles des marchés grand public (BtC) au regard des singularités de la franchise. Ainsi, la franchise pour les services aux entreprises est un emboîtement de relations inter-firmes (Baudry, 1995), supposées source de valeur pour toutes (1.2).

1.1. La transaction de services entre franchiseur et franchisé

La franchise, illustration particulière d'une relation client/fournisseur implique deux entrepreneurs, créant et partageant leurs actifs économiques en vue de valoriser leur force entrepreneuriale. Comme forme hybride, la relation de franchise équilibre deux faces d'une même figure : celle de l'entrepreneur. Elle voit la mise en relation de deux entités économiques juridiquement indépendantes qui se répartissent cette responsabilité comme ses risques. Comme toute coopération inter-firmes, la mutualisation des coûts construit sa performance économique (OCDE, 2004). Or, tout en privilégiant cette force entrepreneuriale collective, il est assez peu habituel d'aborder la franchise sous l'angle d'une relation client/fournisseur, comme nous le faisons ici. Cette hypothèse de travail reste discutable. En effet, elle réduit la relation à un lien contractuel bilatéral, faisant peu de cas de la dimension collective, supportée par les effets de réseaux. Néanmoins, la logique de la relation client/fournisseur semble davantage porteuse de sens au regard de nos objectifs. Le franchisé est effectivement un entrepreneur à la recherche d'une prestation globale de services en vue d'accroître la valorisation de ses actifs. Pour ce faire, il va rechercher un fournisseur, le mieux à même de satisfaire sa demande, en l'occurrence le franchiseur. Au sens de Coase (1937), on est ici dans une situation transactionnelle assez ordinaire : en l'absence de coûts de transaction, le marché sera efficace. Mais comme l'auteur l'affirme, ce n'est pas toujours le cas. Sans examiner l'origine de tous les coûts de transaction, la relation de services entre le franchiseur et le franchisé se déroule dans un environnement marqué par une asymétrie informationnelle et de négociation à l'avantage souvent du franchiseur. Un tel contexte, induit toujours des coûts de transaction positifs. Poursuivons la schématisation, la franchise comme stratégie de développement du franchisé constitue une « promesse » de réussite économique. Autrement dit, une forme organisationnelle est efficace quand elle réduit le risque lié à l'aventure entrepreneuriale. Par conséquent, le franchisé est un agent plus « averse au risque » que le franchiseur, il adopte donc un comportement rationnel, partageant le risque associé à la création de sa propre activité économique, en exploitant la réputation du franchiseur.

Pour sa part, le franchiseur, comme fournisseur d'une prestation immatérielle mobilisera essentiellement des ressources intangibles. L'enseigne commercialisée depuis plusieurs années, fonde sa valeur sur un capital de réputation (Allam et al., 1999). C'est d'ailleurs l'attrait de ce capital de réputation qui attire des candidats franchisés. Pour leur part, les professionnels retiennent le terme de « concept » pour désigner l'ensemble des prestations marchandes, fournies par le franchiseur. Depuis trois ans, l'enquête annuelle et nationale sur la franchise, montre que la pertinence et la qualité du concept est privilégiée par les franchiseurs interrogés comme facteurs favorisant leur développement (FFF et Banques Populaires, 2006). Par conséquent, ces derniers ont construit un capital identitaire autour de la notoriété de la marque, attirant un flux d'activité, assurant donc une certaine performance. La principale difficulté du franchiseur concerne la préservation des retombées financières de ses investissements immatériels alors même qu'il va déléguer aux franchisés certains droits d'usage associés. De son côté, le franchisé, sous l'angle du client de la relation, se retrouve dans une situation similaire : la valorisation de ses actifs dépend aussi de la qualité et de l'usage des capitaux du franchiseur.

Comme l'affirme l'économie des coûts des transactions, on se retrouve dans une situation permissive aux comportements opportunistes de part et d'autre. Le coût de cette situation s'amplifie car une transaction de services (output souvent immatériel) repose aussi sur des ressources immatérielles (input). L'insécurité sur l'appropriation et sur la répartition de la quasi-rente est donc très élevée (Alchian et al., 1978). En même temps, en intégrant un réseau reconnu, l'entrepreneur/franchisé minimise le risque de la profitabilité de ses actifs engagés. C'est-à-dire les risques liés à l'absence de notoriété auprès de l'acheteur final. De la même

manière, le fournisseur/franchiseur minimise ses risques car il n'engage pas de capitaux propres pour exploiter tout son concept commercial. Ces deux dimensions de la même fonction entrepreneuriale créent une contrainte de coordination entre la première responsabilité (conception et élaboration d'un savoir-faire) et la seconde responsabilité (sa commercialisation et une part de son rendement). Cette très forte obligation rend les choix des parties fortement dépendants et sans cette dépendance économique la performance de chaque partie serait moindre. Ainsi, dans ce jeu de valorisation croisée, la contribution productive de chacun est utilisée par l'autre comme un facteur de production. Dans la mesure où il y a une répartition asymétrique des pouvoirs de décisions sur des ressources productives, cette coopération conduit à une double délégation d'autorité. La spécialisation de chaque partie est source de valeur supplémentaire mais elle induit également une très forte contrainte de coordination qu'il conviendra de prendre en charge. En effet, le respect de l'indépendance juridique du franchisé l'engage aussi à une participation entrepreneuriale active. Mais c'est aussi pourquoi le contrat de franchise va expliciter les restrictions aux pouvoirs de décision, associés à sa liberté économique de l'entrepreneur. Par exemple, l'entrepreneur/franchisé reçoit la garantie formelle de bénéficier de tous les éléments concourant à la « réitération de la réussite commerciale » du franchiseur (Leloup, 2000). Le franchiseur semble donc ici avoir la maîtrise d'une grande partie des responsabilités entrepreneuriales. Une telle représentation peu apparaît comme trop restrictive : le partage des connaissances semble ne s'opérer que dans un seul sens : du franchiseur vers le franchisé. Cette interprétation mettrait davantage l'accent sur la nécessité du contrôle des franchisés. Elle pourrait aussi conduire le franchiseur à délaissier sa qualité de prestataire de services vis-à-vis du franchisé puisque ce dernier n'aurait rien à lui apprendre dans cette relation commerciale, et en particulier sur l'ensemble de son savoir-faire. Pourtant, la relation de services implique souvent de la part du client une contribution productive de nature informationnelle (Gadrey, 2003). D'un point de vue restrictif, le comportement du franchisé sera assimilé à un d'exécutant passif qui n'apprend, n'apporte ou ne produit rien. Ses compétences entrepreneuriales ne sont donc ni recherchées ni source de valeur pour la coopération. Ces conséquences sont alors susceptibles de gâcher les éléments qui constituent, selon nous, les particularités de la franchise. En outre, elles ouvrent un large chemin aux dysfonctionnements liés aux tensions induites.

Abordons maintenant la problématique faire ou faire-faire pour la firme, comme client final du service d'un réseau de franchise. Dans le cadre d'une transaction de commerce grand public, cette question aurait peu d'intérêt. En effet, le client final (ménage) ne se pose jamais (ou presque plus jamais) cette question. L'économie capitaliste étant par définition une économie où la satisfaction des besoins passe par l'échange monétaire généralisé. La situation dans laquelle le consommateur final répondrait à cet arbitrage, en réalisant par lui-même (auto-production) la satisfaction d'une partie de ses besoins, demeure anecdotique. Il s'agit plus de l'exception que la règle générale du fonctionnement de ce type d'économie¹.

1. 2. Les services aux entreprises et la franchise

Du point de vue de la l'analyse économique, le statut du client final d'une prestation de services (entreprises *versus* ménages) n'est pas équivalent et a un impact différencié en matière de valorisation économique. Sur les marchés grand public, l'acheteur final est un ménage et peu importe d'ailleurs qu'il se procure un bien ou un service. Il s'agit d'une consommation finale considérée donc comme un acte de destruction de richesse. Le ménage recherche la valeur d'usage en vue de satisfaire ses besoins courants.

¹ Chaque consommateur fait cet arbitrage par plaisir (tricoter ses pulls plutôt que de les acheter) ou par contrainte budgétaire (préparation des repas plutôt que de se rendre au restaurant). Les exemples ne manquent pas et même si les situations d'internalisation ne sont pas si rares, la problématique du faire ou faire-faire est plus pertinente pour les transactions des biens intermédiaires que pour celles des biens de consommation courante.

A l'opposé, si le client final est un professionnel (une firme) son achat donne lieu à une consommation intermédiaire dont la singularité est de transférer sa valeur lors du processus de production au bien ou service finaux. Par conséquence, la firme acheteuse du service (comme facteur de production) se situe dans une autre logique que le ménage acheteur. Elle sait que la valeur de son propre *output* dépendra aussi des propriétés économiques de ses *inputs*, produits en propre mais *a fortiori* pour ceux achetés à autrui, nécessitant un contrôle et une évaluation. Dans les pratiques d'entreprises, cela renvoie aux dispositifs d'accompagnement et de pilotage des choix d'externalisation.

Selon Gadrey (2003), l'arbitrage de la firme entre faire (produire le service en interne) et faire-faire (acheter le service en externe) n'est pas temporellement séquentiel. Autrement dit, la firme ne procède pas en deux temps, à savoir si l'externalisation l'emporte, il conviendrait ensuite de comparer les alternatives organisationnelles et contractuelles disponibles (des réseaux de franchise, intégré, de coopérative...). Or, le choix d'externaliser n'est pas séparable du dispositif de coordination lui-même comme pour les services complexes et peu standard. C'est-à-dire les singularités du processus de gestion de ces transactions et de leur valorisation. En d'autres termes, dès le début du processus d'arbitrage, la firme acheteuse intègre la performance comparée des formes organisationnelles plurielles d'une stratégie d'externalisation. Au sens de Williamson (1985), il s'agit non seulement de se livrer à une analyse comparative des coûts de transaction associés à chaque structure de gouvernance, (firme *versus* marché) mais aussi pour chacune de tenir compte des coûts de leur mise en œuvre (les coûts de transaction *ex-post*). Cette discussion prend toute son importance dans le cas d'une prestation de services qui, par ailleurs, ne préexiste pas à la relation qui la met en œuvre.

Un autre point de débat atténue la distinction entre les marchés professionnels *versus* les marchés grand public pour les activités de services. De manière conceptuelle, cela pose les singularités de ces prestations et leur importance dans les économies modernes. Ce n'est pas notre objet d'apporter notre contribution à ces réflexions théoriques et empiriques, mais nous ne pouvons plus faire comme si la diversité des prestations de services était sans conséquence. Les éléments de clarification sur la nature des services élaborent d'une part une typologie de ces prestations et, d'autre part, permettent d'identifier avec précision les probables « terres de conquêtes » de la franchise.

Comme l'indique Gadrey (2003), les travaux sur les services ne sont pas parvenus à proposer une définition unique des activités de services. C'est d'ailleurs un débat fort ancien¹. Les critères retenus pour parvenir à identifier les particularités de ces prestations seraient au nombre de trois : elles seraient non stockables, immatérielles et nécessiteraient la contribution productive du client : on parlerait alors de co-production. Sans exclusivité l'une de l'autre car la pluralité empirique des activités de services rappelle les limites de chacune. En s'appuyant sur la définition de Gadrey (2003) en terme « du triangle de services », nous voudrions mentionner certaines particularités des activités de services en tant que candidat éventuel à l'externalisation auprès d'un fournisseur en franchise. Cela renforcera le propos de la seconde section.

¹ Adam Smith, considéré conventionnellement comme le père fondateur de l'économie politique, exclut dans son ouvrage principal de 1776, les services de la richesse économique en raison de leur caractère immatériel. Leur consommation se déroule au moment même où ils sont produits. Smith établit de la sorte la distinction entre travail productif et improductif. Ce dernier correspond aux activités de services. La principale critique concerne surtout l'incapacité des activités de services à enrichir les capitalistes. Leur caractère immatériel s'oppose à la dynamique de l'accumulation du capital. Cette position a très vite été discutée et abandonnée l'utilité et la rareté devenant les seuls critères pour définir la richesse économique.

En vue de ce repérage opérationnel, l'auteur distingue les services susceptibles d'être externalisés selon « le degré de liberté et de contraintes rencontrées dans les décisions de faire ou faire-faire ». Sont ainsi exclus les « services collectifs » (banque et assurance) comme candidats à l'externalisation car contraints pour des raisons légales (certification comptables...). Ici le statut final de l'acheteur (firme ou ménage) n'affecte pas les logiques économiques observables. Il y a également des services, difficiles à externaliser dans la mesure où ils mobilisent « des compétences métiers rares » et l'absence de fournisseurs externes retire toute pertinence à la question de faire-faire. Il reste une dernière catégorie d'activités de services, comme le soutient Gadrey (2003, page. 57), ceux-ci, ne relevant pas d'obligations légales ni de contrainte de rareté, pouvant être externalisés. Plusieurs approches théoriques traitent des raisons d'un tel choix. L'économie transactionnelle privilégie les attributs des transactions comme facteurs discriminants. Plus les actifs sont spécifiques et moins la firme cliente aura recours à un fournisseur extérieur. Pourtant, les mêmes facteurs explicatifs peuvent conduire à l'externalisation de la prestation. Gadrey (2003) donne l'exemple des services complexes à dominante intellectuelle (conseil, expertise...), tantôt externalisés tantôt internalisés. Il y a donc un arbitrage plus subtil entre coûts de transaction, non plus seulement *ex-ante* versus *ex-post* mais aussi au sein de chaque catégorie, les croisements deviennent plus complexes. Cela nécessite aussi au préalable pour la firme cliente de définir des priorités stratégiques, chaque décision comportera un coût d'opportunité accepté.

En résumé, retenons que les résultats des recherches en économie des services pour identifier le type de services candidats à l'externalisation font l'objet de nombreuses discussions. Ni une forte fréquence de la transaction de services, ni la spécificité élevée des actifs n'obligent à l'internalisation. Il se peut même que les deux stratégies cohabitent conciliant le faire et le faire-faire, comme on le constate dans les réseaux mixtes de franchise du commerce de détail.

2 Contrat de franchise et répartition des droits juridiques et économiques

Les solutions apportées par la franchise reposent sur une répartition asymétrique des droits juridiques et économiques entre les parties. Nous montrerons alors de quelle manière le contrat de franchise organise cette répartition des droits économiques entre les parties afin de protéger la valeur des actifs engagés (2.1). A l'aide de ces propositions nous soutiendrons le recours à l'organisation en franchise comme stratégie de développement dans le secteur des services aux entreprises (2.2).

2.1. Le contrat de franchise : un outil de coordination et de contrôle

Il ne suffit pas de disposer d'une réputation économique crédible, il faut encore en garantir les effets en terme de valeur. Etudions comment certaines clauses contractuelles organisent la protection de la valeur créée par les actifs combinés, réduisant donc le niveau des coûts de transaction.

Désormais, les théories économiques contemporaines reconnaissent que le contrat est une modalité de coordination unique pour les uns, alternative pour les autres (Cahuc, 1998 ; Baudry, 2003). Toutefois, toutes admettent qu'un contrat regroupe une série de promesses liant les agents économiques de manière formelle ou informelle pour une période déterminée ou indéterminée. Comme la loi Doubin et le code européen de déontologie l'imposent, le contrat de franchise suppose un document écrit, définissant les principes et les modalités de la coopération. Nous traiterons ici les clauses du contrat de franchise comme autant de restrictions plus ou moins négociées aux droits économiques des deux entrepreneurs. Certaines relèvent ou sont renforcées par la force unilatérale de l'environnement

institutionnel¹. Mentionnons toutefois les conditions imposées par la loi Doubin avant la signature du contrat de franchise si intervient un transfert d'argent entre les parties. Dans ce cas, on parlera de contrat de réservation. Ce premier lien juridique permet de prendre des gages monétaires pour protéger la confidentialité des informations transmises aux franchisés. Il s'agit ici de préserver la valeur économique des informations transmises. Plus conceptuellement, dans cette phase pré-contractuelle, le franchiseur a la charge de sélectionner les futurs franchisés. On sait que la recherche du partenaire adéquat est coûteuse (Coase, 1937). Ce contrat de réservation devient donc un filtre efficace pour tenter de détecter et de ne retenir que des partenaires dont les velléités opportunistes sont les plus faibles et donc à terme les moins coûteuses pour le réseau. Cette première promesse renvoie à un échange mutuel « d'hôte » au sens de Williamson (1983) : transfert monétaire *versus* territoire réservé – accord écrit de confidentialité *versus* révélation d'une partie des informations. Les parties s'assurent mutuellement de leur « loyauté » en se donnant un gage de leur motivation à protéger la création et le partage des gains induits par leur future coopération.

Ainsi, les dispositifs de sélection des partenaires présentent une décision lourde de conséquences à la fois pour le patrimoine économique du franchiseur mais également pour celui des franchisés déjà en place. En effet, ces derniers ont par leur contrat de franchise délégué au franchiseur le recrutement des futurs franchisés. C'est donc la valeur du réseau qu'il convient de préserver. Or, bien qu'aucun lien contractuel ne vienne confirmer son existence et surtout définir l'appropriation de sa valeur, le réseau est une composante centrale de la dynamique de la franchise. Cette force collective alimente la notoriété de la marque au bénéfice de tous les membres du réseau. Chaque partie (franchiseur, franchisé) possède donc des obligations à l'égard du réseau (*usus, abusus et fructus*). Toute malveillance de la part d'un maillon du réseau peut effectivement avoir des retombées préjudiciables pour tous. Pour l'ensemble de ces raisons, le franchiseur a la responsabilité de veiller à la qualité des nouveaux entrants² ainsi que de définir et de faire respecter les conditions de sortie des franchisés. En assumant cette responsabilité, il défend le rendement économique actuel et futur (*le fructus*) du réseau. Cette valorisation correspond à la création d'une richesse non appropriable de manière exclusive par une des deux parties ni de façon économique et encore moins juridiquement. Le réseau produit donc une « externalité positive intangible » que personne ne peut revendiquer comme sienne et pourtant, dans le même temps, la négligence de l'une des parties au processus de valorisation du réseau inverse ses effets bénéfiques³. Des externalités négatives surviennent alors et, bien que toujours intangibles, se signalent très vite par une baisse des ventes ou par un rattrapage de la concurrence puis par une sous-valorisation inéluctable des investissements réalisés. Ainsi, bien qu'au départ, le contrat de franchise privilégie la négociation bilatérale entre les parties, il est central d'adopter une vision du capital collectif qui se construit par l'historique des relations coopératives. Or, cette dimension collective de la coopération inter-firmes est inséparable du double aspect de la fonction entrepreneuriale. Pour toutes ces raisons, et comme nous l'approfondirons par la suite, la firme cliente de la prestation de services, trouve en s'adressant à une franchise de solides garanties quant à la qualité de la prestation rendue.

Par ailleurs, le contrat de franchise est dit *sui generis* c'est-à-dire que la loi n'impose aucun modèle de contrat, cela garantit une plus grande adaptation à la diversité des situations. On peut dire que l'accord de franchise présente deux caractéristiques, venant encore une fois

¹ Voir Allam (2002) pour une analyse du poids de l'environnement institutionnel dans le pilotage de la franchise.

² La relation de franchise peut attirer des franchisés investisseurs (comme sur des marchés financiers) ou des entrepreneurs. Il s'agit là de deux logiques économiques radicalement différentes. Les premiers recherchent surtout une rentabilité à court terme. Les seconds ont une vision à plus long terme.

³ Nous avons mis l'accent sur la responsabilité du franchiseur en raison de ses conséquences économiques mais le raisonnement peut également être mené du côté du franchisé.

renforcer la préservation de l'appropriation de la quasi-rente, relative aux capitaux engagés par les parties. Il revient au franchiseur de proposer le contrat de franchise, il s'agit d'un contrat d'adhésion « où l'une des parties n'a que peu de poids dans sa rédaction » (Marot, 1997). Nous parlerons pour notre part d'asymétrie du pouvoir de négociation entre les parties. Le franchiseur impose de manière unilatérale ses préférences contractuelles. Celles-ci doivent néanmoins tenir compte des incitations du franchisé à participer comparativement aux alternatives offertes. Ce contrat que l'on peut résumer par l'adage populaire « *c'est à prendre ou à laisser* » pourrait être considéré comme un dispositif totalement anti-économique. En d'autres termes, peu importe les qualités et les contraintes économiques de la situation de choix, le même contrat sera proposé à tous. On fait donc l'hypothèse d'une part, que les contributions productives et les préférences des agents économiques sont homogènes et, d'autre part, que la diversité des marchés locaux en termes d'incertitude, de pression concurrentielle ou de caractéristiques économiques de la demande sont totalement ici négligeables. De tels accords ne répondraient à aucun principe de la nouvelle microéconomie et à ce titre seraient dénoncés comme inefficaces (Cahuc, 1998). Pourtant, de telles « aberrations économiques » trouvent une justification économique. En effet, selon l'approche transactionnelle, la diversité contractuelle qui en résulterait serait à la fois trop coûteuse à mettre en place et à gérer *ex-post* par le franchiseur. Cette gestion se heurtera à ses limites cognitives pour piloter simultanément un grand nombre de contrats sans compter les très nombreux conflits entre les membres du réseau. N'étant plus traités de manière équitable et identique, certains pourraient effectivement dénoncer plusieurs clauses, supposées à tort ou à raison comme discriminatoires. Or, si la valeur du réseau dépend de sa cohésion, il convient donc de préserver l'uniformité du contrat dans un même réseau¹. La seule diversité observable renvoie aux modifications de certaines clauses contractuelles au cours du temps. Ainsi, le contrat de chaque franchisé est marqué par la date de l'entrée de celui-ci dans le réseau. On peut alors parler d'effet générationnel du lien contractuel.

Enfin, le contrat de franchise est conclu *intuitu personae*. Cet terme indique que le contrat est signé eu égard à la personne dirigeante de l'entreprise franchisée et non en considération du dirigeant de l'entreprise franchiseur. Autrement dit, on admet que l'identité du franchiseur est redéployable, elle peut être modifiée sans invalider le contrat mais la réciproque n'est pas reconnue pour le franchisé. Ce dernier doit avoir l'accord du franchiseur pour revendre son point de vente. Cette clause renforce l'asymétrie du pouvoir de négociation, énoncée précédemment, et surtout dans ce cas la réduction du pouvoir de décision du franchisé porte sur sa liberté contractuelle. C'est-à-dire la discrétion de vendre ses actifs et de percevoir toutes leurs retombées financières à l'issue de leur cession. Cela nous amène à examiner plus en détail la capacité du franchisé à redéployer l'ensemble de ses actifs au terme du contrat. Là encore, on se retrouve dans une situation où les droits économiques du franchisé sont très encadrés.

D'une part, après la fin du contrat, il n'existe aucune clause forçant les parties à le renouveler même si l'une des deux le souhaite. La partie insatisfaite n'est même pas en droit de réclamer une indemnité. Seules les clauses de non-concurrence ou de non-affiliation post-contractuelles ont des effets économiques sur la position patrimoniale du franchisé. Ces deux clauses montrent qu'après le terme du contrat, on se préserve encore des risques d'appropriation abusive d'une partie de la quasi-rente. A l'évidence, cela souligne donc les besoins de protéger la valeur des investissements consentis et de garantir leurs revenus futurs. Ici, la difficulté porte sur la capacité de séparabilité des actifs, on est au centre de la dépendance économique entre les patrimoines des parties et notamment ceux dont la dimension immatérielle est la plus forte.

¹ Ce constat est vérifié par Lafontaine et al. (2005) dans le cas de la franchise aux USA et plus généralement Ménard (2004) parle d'une caractéristique régulière de la gouvernance hybride.

Pour le franchiseur, la perte de valeur serait due à la concurrence de son ancien franchisé. Celui-ci pourrait d'une certaine manière percevoir des retombées financières des actifs de l'autre partie en exerçant par exemple son activité de commerçant dans le même secteur et avec la même clientèle. Cela pose une épineuse question : à qui appartient la clientèle et représente-t-elle un actif ? Certes cette dernière peut être plus attachée à la marque qu'au commerçant mais dans certains cas il en va tout autrement. L'identité du vendeur importa presque autant - si non plus - auprès du client final. Cette remarque prend toute son importance dans le cas d'une transaction de services pour laquelle l'identité du prestataire est très souvent déterminante pour sa valorisation.

La clause de non-concurrence post-contractuelle très courante dans les contrats de franchise (Allam et al. , 1999) est sans ambiguïté sur la situation du franchisé. L'interdiction de continuer à exercer (même débarrassé des signes distinctifs de son ancienne enseigne) est contestable. D'ailleurs, les autorités européennes ne s'y sont pas trompées en réduisant la durée de cette clause à un an, applicable que dans le territoire où l'ancien franchisé était installé. Cette correction vise à préserver les incitations économiques relatives à cette forme de coopération. Pourtant, pendant un an, le franchisé est tenu de trouver un autre point de vente ; en d'autres termes, à investir dans un autre marché ou à changer de secteur d'activité.

La seconde clause, non-affiliation, est beaucoup moins restrictive, elle interdit à l'ancien franchisé, en cas de non renouvellement du contrat, d'adhérer à un réseau de franchise dans le même secteur d'activité. Ce qui *a priori* semble loyal. Il peut donc toujours être commerçant là où il a été franchisé auparavant mais finalement, son alternative économique est aussi réduite ; il devra découvrir là encore une autre clientèle. Pourtant, sur son marché local, il n'est pas certain que la nouvelle offre en franchise ne soit pas déjà saturée.

2.2. Les services aux entreprises « nouvelles terres de conquêtes » pour la franchise ?

Toutes ces restrictions aux droits économiques du franchisé trouvent leurs raisons d'être dans la protection de la valeur des actifs impliqués et en particulier ceux de nature immatérielle. Cette proposition est générale et indépendante du type de marché retenu (grand public et professionnels). Cependant, comme nous l'avons indiqué, certains attributs de la prestation de services aux entreprises diffèrent de ceux de la transaction achetée par les ménages.

Concernant les services aux entreprises, l'acheteur doit tenir compte de plusieurs facteurs. En effet, la nature même de la richesse, produite et échangée, renforce les questions transactionnelles. Il y a deux éléments qui concourent à ce constat. D'une part, plaçons-nous dans la situation où la firme cliente en achetant un service incorpore un flux plus ou moins immatériel (critère d'immatérialité) à sa propre production de richesse. L'acheteur recherchera alors une garantie de qualité, si celle-ci varie au cours du temps cela affectera aussi la valeur de son produit final. D'autre part, la production du service nécessite des capitaux également immatériels et surtout la participation du client (critère de production jointe). Ce dernier intervient comme un facteur de production de nature cognitive. On est en présence d'une situation de production jointe et de tous les risques de capture de la quasi-rente associée (Alchian et al. , 1972). Ceux-ci résultent principalement des coûts de la mesure de la contribution productive de chaque partie.

Là encore, si l'hypothèse d'opportunisme est retenue, on se retrouve dans un contexte transactionnel à haut risque. L'opération coûteuse de délimitation précise des droits de propriété sur la valeur co-produite par le client et le fournisseur peut expliquer les préférences des parties pour un partenariat, fondé sur des garanties crédibles les protégeant davantage. Autrement dit, ils n'accepteront de s'engager dans une relation coopérative que si elle préserve leurs droits juridiques et économiques sur les actifs engagés et surtout sur la valeur à partager induite par leur combinaison. C'est la raison pour laquelle le premier attribut de la

transaction de services aux entreprises (fréquence élevée) va permettre de sécuriser les approvisionnements de l'acheteur. Dans le même temps, en raison de la régularité de la relation avec le fournisseur, un actif relationnel va être construit de part et d'autre (association du critère d'immatérialité et de production jointe des prestations de services aux entreprises). Finalement, les deux parties en co-produisant apprennent aussi à mieux se connaître. Rappelons dès à présent la seconde hypothèse comportementale, non mobilisée jusqu'alors, à savoir la rationalité limitée des agents. En l'occurrence, la répétition de la transaction dans le temps va permettre de relâcher les contraintes cognitives rencontrées par les agents pour prendre leurs décisions et parfaire ainsi le pilotage de leur partenariat économique. C'est-à-dire non pas de manière désintéressée mais dans lequel chaque partie doit aussi dépasser et préserver ses intérêts propres. En d'autres termes, ici les parties rechercheront la profitabilité pour tous en définissant explicitement les modalités acceptées de partage de la quasi-rente.

Si on analyse la spécificité des actifs impliqués dans une prestation de services et même si les investissements mobilisés reflètent certaines singularités des services achetés (conseil, informatique, nettoyage, marketing, édition gestion fonctions comptable...), de façon générale, il y a bien une spécificité moyenne des actifs, entraînant une perte de valeur en cas de rupture de la relation inter-firmes (Williamson, 1995 2005). Pour l'ensemble des prestations de services aux entreprises, il y a souvent une spécificité dédiée. Moati et al. , 2006) propose le terme de bouquet pour indiquer que dans la société post-fordisme le client recherchera avant tout des solutions et moins des produits. Les auteurs soutiennent que ces nouvelles attentes sont déjà très présentes dans les relations inter-entreprises. C'est pourquoi, la firme cliente recherche un fournisseur parvenant à comprendre ses attentes en fournissant une réponse adaptée à ses contraintes tout en étant elle-même partie prenante. En effet, le fournisseur ne peut réussir une telle performance sans l'aide des informations transmises par le client. Par conséquent, il doit également disposer d'actifs humains et d'actifs de réputation. A tous égards des investissements dont le caractère immatériel renforce les risques d'appropriation abusive de la valeur collective induite.

Précisément, la franchise parvient à réconcilier deux choses en apparence ici contradictoires. Elle offre à la firme cliente une assurance de qualité sur la prestation de services octroyée par le franchisé en réussissant notamment à homogénéiser et pour ainsi dire à standardiser la procédure de production de la prestation. Cette prouesse économique s'explique par le capital de réputation attaché à la marque de la franchise. De plus, pour la firme acheteuse, la stabilité de la prestation de services est garantie sur l'ensemble du territoire. A l'évidence, ni l'inscription spatiale de son achat ni l'identité du franchisé ne peuvent affecter la valeur de son achat. Il convient de préciser que l'emplacement physique, le point de vente des réseaux du commerce de détail, ne prend pas ici la même importance. En effet, le plus souvent l'emplacement en tant que tel n'est même pas nécessaire. Il y a une forte particularité des marchés professionnels, les transactions transitent davantage par le franchiseur. En effet, dans une étude sur l'analyse des conditions d'une franchise dans le transport routier de marchandises, on constate que le point d'entrée du client final ne passe pas par le franchisé mais bien par le franchiseur (Allam et Lendjel, 2009). Certes il existe de fortes particularités sectorielles dans le transport routier de marchandises, la concentration des acteurs dans le secteur tant du côté des acheteurs de transport que des transporteurs eux-mêmes se sont accompagnées d'une demande plus forte en compétences professionnelles pour traiter la demande du client formulée de manière globale. La firme acheteuse exigera souvent un unique fournisseur afin de réduire ses coûts d'externalisation. Dans ces conditions, on comprend que le flux d'activité passe par le franchiseur, centralisant et rationalisant les flux d'activité rendus ainsi disponible pour les franchisé. En d'autres termes, aucun « gros client acheteur de transport routier » ne s'adressera à chaque transporteur/franchisé pour satisfaire

son besoin. Le franchisé retrouvera le contact avec le client final lors de la livraison de la marchandise.

En outre, la capacité de la franchise à normaliser un comportement professionnel constitue une de ses forces économiques par rapport à une norme ou d'un label de qualité construit par un groupe de professionnels. Certes, la norme de qualité agit aussi comme un mécanisme de réputation collective, entretenue et préservée par une entité représentative des acteurs. Cependant, ce mécanisme de gouvernance reste très souvent long à construire en raison du nombre d'acteurs professionnels participant à la démarche pour forger un actif de réputation à usage collectif. De plus, l'entité en charge de la crédibilité économique de ce capital collectif doit disposer d'un véritable pouvoir de décision et de sanction vis-à-vis des membres adhérents en cas de non respect des engagements de la profession¹. Cette procédure est donc moins flexible et plus coûteuse qu'une franchise, imposant d'emblée une asymétrie des droits juridiques et économiques entre la tête de réseau (le franchiseur) et ses membres (les franchisés). Cette singularité permet de réduire les coûts de négociation et d'adaptation et donc de coordination économique.

Par conséquent, la firme acheteuse d'un service aura une garantie plus grande en s'adressant à un professionnel appartenant à un réseau de franchise qu'à un professionnel non affilié à un réseau (équivalent au commerçant isolé). Dans ce dernier cas, les garanties devront être construites par la firme acheteuse au cours de la relation avec son fournisseur. Elle prendra en quelque sorte à sa charge tout ce que le franchiseur réalise lors de la sélection des franchisés : le pilotage, le contrôle exercé au cours de la relation et la capacité à faire évoluer la qualité de la prestation. Or, le franchiseur spécialisé dans ces tâches sera toujours plus efficace que chaque entreprise cliente pour laquelle les coûts de transaction *ex-ante et ex-post* seront plus élevés. Finalement, le fournisseur, membre d'un réseau de franchise, présentera une assise économique plus robuste, sécurisant davantage ses approvisionnements. Enfin, les coûts de contrôle de l'usage des ressources cognitives transmises seront aussi moins élevés.

Pourtant, si *a priori* aucun frein économique autorise à interdire le développement de la franchise dans les activités de services aux entreprises, au regard des résultats empiriques, on est en droit de se demander pourquoi la franchise n'est pas davantage présente dans les activités de services aux entreprises. Les données disponibles montrent effectivement qu'elle représente à peine 7 % de tous les réseaux de franchise, en France (FFF, 2007). D'une part on constate la « jeunesse de ces réseaux. La plupart d'entre eux ont été créés à la fin des années 90 et au début des années 2000. D'autre part, ils sont regroupés dans trois grandes catégories : les services divers, communication édition et le bricolage. On trouve dans les services divers une grande variété de services : des activités de conseil (en développement, en support internet...) en gestion des fonctions supports ordinaires (courrier, recouvrement de créance...FFF, 2007).

Dans les activités de communication et d'édition, on trouve à la fois des prestations de services à faible fréquence (on ne reconstruit pas son site internet toutes les semaines) mais toutes sont toujours dédiées aux besoins du client. La demande de l'acheteur est peu standardisée mais les actifs nécessaires pour y répondre n'ont pas besoin d'être très spécifiques, justifiant alors l'efficacité de l'externalisation selon l'économie transactionnelle. Pour le réseau de franchise prestataire, on peut même affirmer que son concept, déjà commercialisé à démontrer sa capacité à valoriser ses actifs. Les effets d'expérience, induits par le volume d'affaires traitées, accroissent les compétences relationnelles de chaque franchisé pour mettre en œuvre le concept du réseau. On peut s'attendre, dans ce type de réseau, à des dépenses plus élevées de formation et sans doute à des clauses contractuelles

¹ Ce qui n'est pas toujours le cas, si cette entité est une agence publique ou des organisations professionnelles. Leurs logiques décisionnelles et les pouvoirs coercitifs liés sont différents de celle de la franchise.

plus restrictives afin de protéger l'ensemble du savoir-faire (FFF, 2007). Les premières prestations de services externalisées en franchise ne peuvent pas non plus présenter une complexité relationnelle très élevée. En effet, l'organisation en franchise construit sa performance économique sur l'uniformité de son concept commercial et l'homogénéité des comportements dans la pratique des affaires. En d'autres termes, les services achetés auprès d'un réseau de franchise doivent pouvoir présenter des prédispositions à la standardisation pour lesquels le degré d'immatériel ne sont pas les plus élevés (transport routier, communication avec supports) et pour lesquels aussi les contraintes de participation du client (production jointe) sont plus faibles. En effet, dans le cas contraire, la standardisation du concept ne pourrait être appliquée. Là encore, il faudra examiner chaque réseau et identifier précisément les domaines, donnant lieu à un processus de standardisation peu visible du point de vue du client et donc peu déterminants pour sa satisfaction. Ces propositions nécessiteraient d'être davantage validées pas d'autres études de cas auprès des réseaux de franchise dans les services aux entreprises.

Sans vouloir répondre de manière exhaustive à la faiblesse constatée des réseaux de franchise dans ces activités, nous pouvons néanmoins suggérer deux pistes de réflexion de nature plus historique.

En premier lieu, le mouvement d'externalisation des services par les entreprises est une tendance assez récente ou en tout cas pas assez ancienne pour permettre suffisamment à la franchise de se diffuser dans les échanges BtB. Cette forme moderne de réseaux est surtout connue dans le commerce grand public. Y compris sur ces marchés, la franchise est davantage développée pour l'échange de biens que pour celle des services¹. C'est donc en raison ce double héritage historique que l'image de la franchise s'est d'abord forgée dans le commerce grand public de biens et moins dans le commerce BtB de services.

A l'échelle de l'économie mondiale et dans une perspective historique, la franchise a été inventée pour permettre aux constructeurs automobiles américains de maîtriser leurs marchés aval - c'est-à-dire contrôler les canaux de distribution de leurs véhicules. Il s'agissait déjà, au début du siècle, de disposer de l'information client et de se réserver l'accès aux marchés. En cela, le choix du réseau non-intégré a été la réponse des acteurs à leur environnement institutionnel. N'oublions pas qu'à l'époque, les autorités publiques les accusaient de position dominante en cas de choix de réseaux intégrés. Il leur était donc interdit de développer leur propre réseau de distribution commerciale. Les industries manufacturières en Europe ont par la suite importée des USA cette innovation (la franchise) pour construire leurs circuits de distribution, mais, en France, c'est surtout en réponse aux réseaux intégrés dans le commerce de détail de biens que la franchise s'est développée au cours des années 70.

En second lieu, et à l'issue de la tendance récente à l'externalisation, les entreprises ont été amenées à repenser leur « cœur de métier » suite à l'accroissement de la complexité de leurs activités, s'inscrivant aussi dans un mouvement de tertiarisation des processus productifs². Elles ont du à la fois trouver des compétences nouvelles et complémentaires aux leurs mais aussi créer de nouvelles formes d'organisation (en réseau). Face à ces nouvelles exigences, la coordination hybride constitue une réponse efficace car elle permet de combiner trois acteurs des relations clients/fournisseurs : firme cliente et son fournisseur (franchisé, membre d'un réseau), la relation franchisé (client) et son franchiseur (fournisseur). Dans cette situation, on

¹ En comptant même très large, les franchises de services représentent moins d'un tiers des réseaux identifiés du commerce de détail. De plus, dans cette proportion, on compte des activités de restauration, pouvant relever du commerce et non des services « purs » (à partir des sources FFF, 2007).

² Voir Gadrey (2003) pour les débats sur la mesure de ce phénomène de tertiarisation des économies développées.

est dans une logique du BtBtB. En outre, du point de vue de la firme consommatrice finale du service, le franchisé va aussi intégrer son propre réseau de fournisseurs réguliers sans qu'aucun lien juridique ne vienne reconnaître cette entrée. Mais comme nous l'avons indiqué les liens juridiques (droit de propriété) ne se confondent pas nécessairement avec les pouvoirs de décisions (droits économiques) détenus par les agents économiques sur leurs actifs et sur ceux de leurs partenaires (Hadfield, 1990). A ce titre, la franchise est un dispositif de coordination illustrant parfaitement la répartition de ces deux catégories de droits et celle des restrictions aux droits économiques (*usus, abusus, fructus* et liberté de les revendre) pour notamment valoriser les actifs engagés. Les firmes, depuis plus de deux décennies, apprennent à piloter leurs organisations en réseau : cela exige du temps en raison des apprentissages nouveaux et complexes qu'elles imposent (Baudry, 2003).

Conclusion

Il nous paraît essentiel de réaffirmer l'angle d'analyse privilégié dans ce travail. La pluralité des réseaux d'enseignes ayant transformé le paysage commercial du commerce de détail, nous avons voulu comprendre si les raisons de ce succès étaient transposables aux marchés professionnels et en particulier à ceux des services aux entreprises. En mobilisant les outils d'analyse de l'économie des coûts de transaction, nous avons montré l'efficacité de la forme hybride qui permet de penser les singularités des réseaux. Cette organisation offre effectivement l'avantage de dépasser les handicaps de la taille induits par les unités commerciales atomisées sans renoncer à l'indépendance capitaliste des patrimoines économiques des entrepreneurs dirigeants. Dès lors, cet état leur confère une plus grande force entrepreneuriale. Nous avons ensuite centré nos efforts de compréhension sur l'étude d'un type de réseau à savoir la franchise pour mettre en évidence sa spécificité. Cela nous a aussi permis de penser autrement la franchise. Nous avons effectivement abordé cette coopération comme une prestation de services dans le cadre d'une relation client/fournisseur. Puis la même posture analytique a permis d'examiner les arbitrages du client final du réseau ; c'est-à-dire la firme (acheteuse) à la recherche d'une prestation de services. Aussi sommes-nous parvenus à des résultats analogues. Etant donné le caractère spécifique et immatériel de certains actifs, les coûts de capture de la quasi-rente conduisent les parties prenantes à négocier de fortes restrictions à leurs droits économiques. Celles-ci peuvent même initialement apparaître comme déséquilibrées. Nous avons pourtant souligné comment elles parviennent à garantir la valorisation des actifs pour les trois parties prenantes. Ces clauses agissent notamment par une réduction des coûts de transaction et une assurance - somme toute imparfaite - mais essentielle à la préservation des incitations de chaque firme. C'est l'atout majeur de la forme hybride par rapport aux deux formes alternatives (marché et hiérarchie).

Bibliographie

- A. Alchian et H. Densetz, (1972), « Production, Information Costs and economic Organization », *The American Economic Review*, Vol. 62, No. 5, p. 777-795.
- A. Alchian et R. Crawford et B. Klein (1978), « Vertical Integration, appropriable rents and the competitive contracting process » *Journal of Law and Economics*, No. 21, p. 297-326.
- D. Allam et P. Le Gall (1999) *La nature de la relation franchiseur-franchisé. Evolution, perspectives et incidences stratégiques, économiques et juridiques*, Rapport de recherche, Fédération Française de la Franchise, Paris.
- D. Allam (2002), « Franchise et pilotage de l'environnement institutionnel », *Economies et Sociétés, série Economie et Gestion des Services*, No. 4, p.1145-1165.

D. Allam et E. Lendjel (2009), « Le développement de la Franchise dans le transport routier de marchandises », in B. Baudry et B. Dubrion (éd) *Théories contemporaines des firmes*, La Découverte, Paris (à paraître).

J. Bradach (1997) *Franchise Organisation*, Harvard Business School Press, Boston.

B. Baudry (1995) *L'économie des relations inter-firmes*, La Découverte, Paris.

B. Baudry (2003) *Economie de la Firme*, La Découverte, Paris.

P. Cahuc (1998) *La Nouvelle Microéconomie*, La Découverte, Paris.

G. Cliquet (2002), « Les réseaux mixtes franchise-succursalisme : apports de la littérature et implications pour le marketing des réseaux de points de vente », *Recherche et Applications en Marketing* 17, N°1, p.57-73.

R. Coase (1937), « The Nature of the Firm », *Economica*, Vol. 2, No. 1, p. 386-405.

H. Demsetz (1995) *The Economics of the Business Firm. Seven Critical Commentaries*, Cambridge, Cambridge University Press. Traduction française (1998) *L'économie de la firme. Sept commentaires critiques*, Editions Management, Paris.

Fédération Française de la Franchise (depuis 1998) *Les actes des Entretiens de la Franchise. Colloque annuel*, Ministère des finances, Paris.

Fédération Française de la Franchise & Banques populaires (2006) *Enquête annuelle sur la franchises, Résultats 2006*, Paris.

Fédération Française de la Franchise (2007), *Toute la franchise, les textes, les chiffres, les réseaux la FFF*, Paris.

J. Gadrey (2003) *Socio-économie des services*, La Découverte (3^e édition), Paris.

G. Hadfield (1990), « Problematic Relations: Franchising and the Law of Incomplete Contracts », *Stanford Law Review*, Vol. 42, p. 972-992.

F. Lafontaine et R. Blair (2005) *The Economics of Franchising*. Cambridge Press.

J-M. Leloup (2000) *La Franchise, Droit et Pratique*, Delmas (3^e édition), Paris.

Y. Marot (1997) *Mémento du vocabulaire de la Franchise*. Publication FFF, Paris.

C. Ménard (2004), « The Economics of Hybrid Organizations », *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 160, No. 3, p. 1-32.

P. Moati et M. Ranvier et R. Sury (2006) *Des bouquets pour répondre globalement aux besoins des clients*. Document de travail, No. 230, Crédoc. Paris.

OCDE (2004) *Promouvoir l'Entrepreneuriat et les PME innovantes dans une économie mondialisées*, Note de synthèse des Rapports de référence, juin Istanbul, Turquie.

O.E. Williamson (1983), « Credible Commitments: Using Hostages to support Exchange », *American Economic Review*, No. 73, p. 519-540.

O.E. Williamson (1985) *The Economic Institutions of capitalism*, New York, The Free Press

O.E. Williamson (1991), « Comparative economic Organization: The Analysis of Discrete Structural alternative », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, No. 2, p. 269-296.

O.E. Williamson (2005) *Economics of Governance*, Working paper, University of California, Berkeley.

