L'environnement institutionnel comme facteur explicatif du développement de la franchise : comparaison entre le Maroc, l'Algérie et la Tunisie

Odile CHANUT
Maître de conférences en Sciences de gestion
CRET-LOG, Aix-Marseille Université

IUT d'Aix en Provence, Département Techniques de Commercialisation
413 avenue Gaston Berger, 13 090 Aix en Provence
22, allée des cigales, 13 100 Aix en Provence
06 24 37 32 36
odile.chanut@univmed.fr
Fax : 04 42 93 90 40

Nadjoua GHARBI
Maitre assistante en marketing
BP n°25 C. Constantine S.M.K. 25004
00213797723221
nad252001@yahoo.fr

L'environnement institutionnel comme facteur explicatif du développement de la franchise : comparaison entre le Maroc, l'Algérie et la Tunisie

Résumé : La franchise commerciale qui s'est imposée comme un modèle dominant pour la distribution dans les économies occidentales, concerne désormais aussi les pays émergents, avec l'internationalisation des franchiseurs. Cette communication cherche à expliquer le différentiel important du développement de la franchise entre le Maroc, l'Algérie et la Tunisie. Les explications peuvent être trouvées dans l'environnement institutionnel général de ces pays (risque pays, contrôle des flux de capitaux vers l'étranger), mais aussi dans la volonté des pouvoirs publics de moderniser les structures de distribution ainsi que dans l'environnement institutionnel spécifique de la franchise : le droit de la franchise, le développement de fédérations qui agissent pour la légitimation de la franchise auprès de partenaires fournisseurs des ressources, les banques et les candidats à la franchise. Le cadre théorique mobilisé est celui des théories institutionnelles (DiMaggio et Powell, 1983), qui renouvelle ainsi les approches fondées sur l'efficacité économique (théorie de l'agence et théorie de la rareté des ressources). Une grille d'analyse de l'environnement institutionnel spécifique à la franchise est proposée.

Mots-clés : réseaux de franchise, environnement institutionnel, théories institutionnelles, législation sur la franchise, pays du Maghreb.

Institutional environment as an explanation of franchising business format expansion: comparison between Morocco, Algeria and Tunisia

Abstract: Franchising has become a dominant model of distribution in the Western world. Franchising is also developing in emerging markets, with the internationalization of Western franchise systems. This paper analyses the franchise expansion differences between Morocco, Algeria and Tunisia. Explanations are proposed, based on insights from institutional theory (DiMaggio and Powell, 1983), where franchising literature has focused on agency theory and efficiency considerations in order to explain franchising expansion. The institutional environment, such as country risk, acceptance of foreign investment, and legal constraints may explain the differences in franchising expansion between the three countries as well as the government's willingness to modernize the distribution structures. Another consideration is the franchise specific environment pertaining to franchising law: the right of the franchise, the development of federations that act to legitimize the franchise partners with resource providers, banks, and candidates for the franchise. An analytical framework of the institutional environment specific to the franchise is proposed.

Key-Words: Franchising business format, institutional environment, institutional theory, franchising law, Morocco, Algeria and Tunisia.

L'environnement institutionnel comme facteur explicatif du développement de la franchise : comparaison entre le Maroc, l'Algérie et la Tunisie

Odile CHANUT, Nadjoua GHARBI

Résumé managérial :

La franchise commerciale qui s'est imposée comme un modèle dominant pour la distribution dans les économies occidentales, concerne désormais aussi les pays émergents, avec l'internationalisation des franchiseurs. Cette communication cherche à expliquer le différentiel important du développement de la franchise entre le Maroc, l'Algérie et la Tunisie. Les explications peuvent être trouvées dans l'environnement institutionnel général, au premier rang duquel figure l'attitude des pouvoirs publics vis-à-vis des investisseurs étrangers et dans l'environnement spécifique de la franchise de ces pays. Le cadre théorique mobilisé est celui des théories institutionnelles (DiMaggio et Powell, 1983), qui renouvelle ainsi les approches fondées sur l'efficacité économique de la franchise (théorie de l'agence et théorie de la rareté des ressources).

Cette recherche propose une grille d'analyse de l'environnement institutionnel spécifique de la franchise dans un pays cible. Cet outil permettra aux franchiseurs français d'évaluer les difficultés d'implantation dans tel ou tel pays, en fonction de l'environnement institutionnel. La grille d'analyse comporte trois groupes de critères institutionnels : des critères liés au risque pays et notamment, pour ce qui concerne la franchise, la possibilité pour le franchiseur de percevoir des droits d'entrée et redevances payés par les franchisés ou master-franchisés et de les « rapatrier » dans leur pays d'origine. Car sans l'assurance de la rémunération des savoir-faire, assistance et autres services apportés par le franchiseur, il est difficile d'envisager un développement conséquent de l'enseigne dans le pays cible. Le deuxième groupe de critères est relatif au développement dans le pays cible de structures modernes de commerce (par exemple le nombre ou la part de marché des moyennes et grandes surfaces) mais aussi la performance logistique qui conditionne la livraison des biens. Le troisième groupe est centré sur la reconnaissance de la franchise et l'élaboration de règles protectrices des parties au contrat de franchise, le développement de fédérations qui agissent pour la légitimation de la franchise auprès de partenaires fournisseurs des ressources, les banques et les candidats à la franchise.

La communication analyse ensuite le développement de la franchise dans les trois pays du Maghreb : il est important au Maroc, très faible en Algérie, en situation intermédiaire en Tunisie, avec des perspectives d'évolution positives toutefois. Elle propose une explication à partir de la grille d'analyse des environnements institutionnels de la franchise dans les trois pays. Elle opère de ce fait une actualisation des perspectives de développement de la franchise dans les trois pays pour un franchiseur étranger en recherche de nouveaux marchés.

INTRODUCTION

La Vie Claire, Les Galeries Lafayette, la Fnac sont quelques une des enseignes françaises qui ont annoncé récemment l'ouverture de points de vente au Maroc, qui seront exploités sous franchise, par des entrepreneurs locaux (LSA n° 2067, LSA web des 5 février et 22 mars 2010, 14 mars 2011). Ce pays était d'ailleurs l'invité d'honneur en 2010 du principal salon de la franchise en France, Expo Paris Franchise, qui s'est déroulé à Paris en mars 2010. Dans le même temps, il est frappant de constater que d'autres enseignes se retirent du marché algérien. Après Carrefour, qui a fermé en février 2009 son hypermarché exploité par Label'Vie tout juste 2 ans après la signature du contrat de franchise, et alors même que l'accord envisageait l'ouverture de 18 hypermarchés à l'horizon 2012, ce sont les enseignes Etam, Naf Naf ou encore Celio qui mettent fin à l'expérience de franchise en Algérie (LSA n° 2079). D'autres franchiseurs, tels que l'enseigne de restauration rapide Quick, ne dépassent pas le nombre de 3 points de vente dans ce pays. Ce constat interpelle et amène à s'interroger sur les causes d'un développement disparate de la franchise dans des pays pourtant considérés comme proches aux plans géographique, culturel, linguistique et économique.

Au-delà du Maghreb, la question renvoie aux explications du développement de la franchise dans les pays émergents. Force est de constater que la franchise se développe dans les pays émergents, sous l'impulsion des franchiseurs étrangers, occidentaux, soucieux de trouver de nouveaux débouchés et sources de croissance, alors même que leurs marchés d'origines, les Etats-Unis, le Royaume Uni ou la France, arrivés à maturité, sont saturés.

Si le développement de la franchise à l'international, comme celui de la franchise dans les économies occidentales, ont trouvé des explications principalement dans deux corpus théoriques, celui de la rareté des ressources et celui des théories contractualistes (théories de l'agence, théorie des coûts de transaction), la mobilisation plus récente des théories institutionnelles sociologiques permettent de renouveler ou de compléter les explications. Elles mettent en lumière le rôle de l'environnement institutionnel dans le développement de la franchise : les franchiseurs qui cherchent à s'exporter choisissent des pays cibles dans lesquels le potentiel de développement est conséquent mais aussi dans lesquels l'environnement institutionnel leur est favorable. Une fois que la franchise est diffusée dans le pays cible, les entrepreneurs locaux adoptent eux aussi cette forme organisationnelle. Ainsi, la rationalité économique des acteurs est remplacée par une rationalité mimétique : ils font le choix de la franchise lorsque leurs principaux concurrents ont opté pour ce choix organisationnel.

Cette communication est focalisée sur les pays du Maghreb. Son objectif est de faire le point sur le développement des réseaux de franchise dans les trois pays du Maghreb (Maroc, Algérie et Tunisie) et d'apporter un éclairage théorique pour expliquer le phénomène à l'aune des théories institutionnelles. Le constat est clair : alors qu'au Maroc, la franchise se développe et connaît une forte croissance, sous l'impulsion notamment de franchiseurs français, elle ne parvient pas à décoller, pour l'instant, en Algérie. La Tunisie connait une situation intermédiaire du fait du vote d'une loi le 12 aout 2009 reconnaissant la franchise. Le constat est dressé à partir de chiffres officiels des organismes d'Etat lorsqu'ils existent et autres sources secondaires, mais aussi, à partir d'une étude sur le terrain fait par l'un des auteurs (comptages des réseaux de franchise sur place, et entretiens avec les têtes de réseaux des enseignes d'origine française implantées dans le Maghreb).

Le choix du Maghreb est justifié par plusieurs autres éléments. D'une part, l'expansion internationale de la France en direction des pays du Maghreb parait assez naturelle en raison de la proximité géographique mais aussi culturelle et linguistique du fait des liens étroits qui perdurent avec ces anciennes colonies. Les 1477 franchiseurs français (Fédération Française de la Franchise, 2011) y trouveront une actualisation de l'environnement institutionnel dans ces trois pays. D'autre part, si de nombreux articles sur la franchise dans les pays émergents sont recensés dans les revues académiques (Welsh *et al.* par exemple, en ont compté plus de 30 entre 1988 et 2005, 2006), nous n'avons pas trouvé d'article comparant l'expansion de la franchise dans les pays du Maghreb.

Nous revenons dans une première partie sur l'importance d'un l'environnement institutionnel (volonté politique, règles juridiques et droit de douane, infrastructures) favorable aux franchiseurs pour comprendre le développement de la franchise dans les pays émergents. Nous présentons ensuite les fortes disparités de développement de la franchise dans les trois pays du Maghreb et les expliquons par une volonté politique des pouvoirs publics plus ou moins forte de moderniser le commerce et de doter leurs pays d'un environnement institutionnel favorable aux investisseurs étrangers, notamment les franchiseurs.

L'environnement institutionnel au cœur de l'explication du développement de la franchise dans les pays émergents

La franchise commerciale s'est imposée comme un modèle dominant pour la distribution des produits et des services (Boulay et Chanut, 2010). Elle lie par contrat un franchiseur détenteur d'un concept distinctif et des franchisés, commerçants indépendants propriétaires de fonds de

commerce qui adhèrent à un réseau pour avoir accès à un « système de réussite commerciale » qui repose sur une marque-enseigne et un savoir-faire éprouvé. Le succès de la franchise est une réalité dans les économies occidentales. La franchise représente par exemple près de la moitié des ventes du commerce de détail aux USA. Elle concerne en France 1 477 réseaux pour 58 446 points de vente franchisés (Fédération Française de la Franchise, 2011). Toutefois, le phénomène n'est pas réservé au monde occidental et on a vu, depuis une dizaine d'années, un fort mouvement d'internationalisation de la franchise, sous l'impulsion de franchiseurs soucieux de trouver de nouveaux marchés face à la saturation de leurs marchés domestiques. Eroglu (1992) distingue en effet deux groupes de déterminants du développement à l'international des réseaux de franchise : les facteurs organisationnels internes à chaque réseau (sa taille, son expérience de management des points de vente franchisés, son niveau de tolérance au risque, sa perception de disposer d'un réel avantage distinctif, l'orientation internationale de son équipe dirigeante) mais aussi les facteurs environnementaux, externes à l'entreprise. Parmi ces derniers figurent les éléments liés à l'environnement du marché domestique du réseau (intensité de la concurrence, saturation du marché, rôles des banques, gouvernements, chambres de commerce et autres acteurs institutionnels), et les éléments liés au marché cible, en particulier la manière dont est perçu l'environnement politique, économique et financier de ce pays cible.

La franchise, un modèle adapté pour pénétrer les marchés émergents

La recherche académique montre que les marchés émergents ont été une cible privilégiée pour les réseaux de distribution à l'international notamment parce qu'ils concentrent 80 % de la population mondiale et 60 % des ressources naturelles et représentent le plus grand potentiel de croissance sur le long terme pour les affaires et en particulier pour les franchiseurs (Welsh *et al.*, 2006).Ainsi, les réseaux de distribution se sont développés en Europe centrale et Europe de l'Est, au Mexique et en Amérique du Sud, en Asie, et dans certains pays africains : l'Afrique du Sud, l'Egypte, et, depuis les années 1990, le Maghreb. Les pays émergents ont un certains nombre de points communs qui expliquent leur attrait pour des concepts de distribution : outre une population jeune, ils connaissent de forts taux de croissance, un taux d'urbanisation déjà conséquent, ils voient émerger une classe moyenne avide d'adopter les styles de vie et modes de consommation occidentaux, le taux d'équipement automobile s'accroît etc.

Il existe certes diverses modalités de développement à l'international : investissement direct en créant une filiale gérant des succursales, joint-venture concrétisant un accord de partenariat avec une entreprise locale pour développer ensemble le réseau dans le pays cible, accord de zone avec une entreprise locale à laquelle est délégué le droit de développer le réseau dans le pays cible, master-franchise qui est un accord de zone dans laquelle l'entreprise locale joue le rôle de franchiseur, ou encore franchise directe, avec le recrutement et le mangement de franchisés locaux depuis le pays d'origine (Duniach-Smith K., 2003 ; Boulay et Chanut, 2010). Si les modalités choisies ne semblent pas discriminantes pour la réussite du projet, les modes d'implantation qui s'appuient sur des entrepreneurs locaux (accord de zone, master-franchise, franchise directe) présentent toutefois des avantages conséquents pour les franchiseurs. Ces derniers peuvent alors s'appuyer sur un partenaire, franchisé ou master-franchisé chef d'entreprise, doté de capacités financières et managériales et d'une capacité d'initiatives à la hauteur de son statut de créancier résiduel : il conserve le profit résiduel, après paiement des droits d'entrée et redevances au franchiseur étranger, ce qui, selon la théorie de l'agence, est source d'effort et de motivation (Jensen et Meckling, 1976 ; Fladmoe-Lindquist et Jacque, 1995 ; Stanworth *et al.*, 2001). Il est en outre implanté localement dans le territoire cible, donc ancré dans les réseaux économiques et sociaux locaux, et bénéficie d'une connaissance précise du marché local, des valeurs et usages du commerce local, des structures économiques et politiques de son pays et de sa région. Son ancrage social est source de légitimité et participe à l'acceptation du concept distinctif pourtant d'origine étrangère. Sa proximité relationnelle et identitaire (Bergadaà et Del Bucchia, 2009) avec les consommateurs locaux participe au sentiment de proximité du concept et à la réussite de l'implantation des premiers magasins, grâce à une adaptation éventuelle du concept d'origine à la demande locale. Sa connaissance de l'environnement institutionnel est particulièrement précieuse dans les pays dans lesquels les contraintes légales, bureaucratiques, douanières sont difficiles à appréhender pour des acteurs étrangers. Ainsi, si la littérature a depuis longtemps montré que les réseaux recourent à la franchise pour les points de vente éloignés géographiquement du siège (Brickley et Dark, 1987 ; Norton, 1988 ; Lafontaine, 1995 ; Bercovitz, 2001), les distances culturelles, linguistiques ou institutionnelles sont aussi des motivations pour le choix du mode organisationnel franchise lorsqu'il s'agit de s'implanter à l'étranger.

Si le choix des pays cibles repose avant tout sur des critères économiques (niveau de développement, potentiel de croissance) (Alon et Mckee, 1999), les règles de gouvernance de marché et l'environnement institutionnel viennent juste après (Welsh *et al.*, 2006), notamment pour évaluer le niveau de risque attaché à l'investissement dans ces pays. L'implantation dans

un pays cible suppose en effet que ce dernier propose un environnement institutionnel compatible avec les intérêts des franchiseurs.

A la condition que le pays cible propose un environnement institutionnel compatible avec les intérêts des franchiseurs

Alors que les recherches sur la franchise ont été nourries principalement jusqu'il y a peu de temps par des considérations d'efficacité économique, à travers la théorie de l'agence ou la théorie de la rareté des ressources, d'autres approches ont un réel pouvoir explicatif et commencent à être mobilisées (Barthelemy, 2011). C'est le cas des explications sociologiques qui soulignent que le choix d'une forme organisationnelle est tributaire des normes, valeurs et règles issues de l'environnement institutionnel et de la recherche de conformité à un modèle dominant (DiMaggio et Powell, 1983). La rationalité des acteurs est alors remplacée par une rationalité mimétique : par exemple la croyance partagée que la franchise est une forme organisationnelle optimale pour assurer le développement de l'activité économique. Ou la croyance partagée que l'environnement institutionnel d'un pays cible est favorable à la franchise.

Aussi l'environnement institutionnel est-il clé pour comprendre l'implantation, ou le retrait d'un réseau de franchise dans un pays cible. Il est défini comme l'ensemble des règles politiques, sociales et juridiques servant de support à la production, à l'échange et à la distribution (Baudry, 1999). Il conditionne la légitimation de la franchise auprès des partenaires fournisseurs des ressources pour le développement des points de vente franchisés, les banques et les candidats à la franchise notamment (Dumoulin et Gauzente, 2009 ; Barthelemy, 2011). Pour expliquer les différences dans le développement de la franchise dans les trois pays du Maghreb, nous proposons une grille de lecture de l'environnement institutionnel adapté aux réseaux de distribution en général et aux intérêts des franchiseurs en particulier. Cette grille de lecture s'articule autour de trois groupes de critères : ceux liés au risque pays et au climat du pays cible, ceux relatifs à l'existence de structures de commerce modernes, ceux centrés sur la législation et les institutions favorables à la franchise et aux intérêts des franchiseurs étrangers.

Dans le premier groupe, on trouve des éléments déjà largement repérés dans la littérature sur les pays émergents et les économies/pays en transition. Sont observés en particulier la stabilité politique, les mouvements de démocratisation des structures politiques, le contrôle des ressources clé par les pouvoirs publics. Sont observés ensuite les règles de gouvernance de

marché et les mouvements de libéralisation des institutions économiques : la plus ou moins grande liberté de circulation des biens et des capitaux, la convertibilité de la monnaie, la réglementation des changes. Ces risques pays sont régulièrement évalués par des institutions occidentales qui classent les pays en fonction des niveaux de risques. L'ICRG (international Country Risk Guide, créé par le cabinet ATKearney) par exemple évalue le risque pays des marchés émergents pour investisseur étrangers, non seulement en fonction des risques économiques et politiques, mais aussi par rapport à des facteurs du grand commerce (saturation du marché, croissance relative des grandes surfaces, aspects temporels).

Pour ce qui concerne la franchise, un point clé est la possibilité, pour les franchiseurs, d'exporter des biens dans le pays cible ainsi que la possibilité de percevoir et rapatrier les droits d'entrée et redevances. En effet, dans un contrat de franchise, le franchiseur peut être considéré comme un prestataire de services qui apportent dans la corbeille de la mariée, des ressources marketing (marque enseigne et communication sur la marque, concept distinctif éprouvé), ainsi qu'un savoir-faire et une assistance continue au franchisé/master-franchisé. Il perçoit généralement une rémunération pour ce service sous forme de droits d'entrée dans le réseau et de redevances sur le chiffre d'affaires du magasin franchisé ou du réseau (master-franchise). Il est donc important qu'il puisse effectivement percevoir cette rémunération, ce qui n'est le cas que dans les pays qui autorise la sortie de capitaux. Si dans les franchises de produits, il est toujours possible de contourner une législation défavorable au rapatriement des capitaux, en fixant des prix d'achat plus élevés pour les biens importés, l'interdiction de transfert de capitaux à l'étranger est rédhibitoire dans les franchises de services et peut expliquer le faible développement de réseaux de franchise.

Le deuxième groupe de critères est relatif à l'existence d'un début de structures de commerce modernes, qui découlent de la volonté politique des pouvoirs publics de moderniser les structures de distribution. Outre la libre circulation des marchandises et capitaux, déjà évoquée, sont visés ici l'existence et le développement de grandes et moyennes surfaces alimentaires de vente à coté des structures traditionnelles de commerce, mais aussi la qualité des infrastructures de transport (routes) et de stockage (entrepôts) qui conditionnent la distribution moderne et facilitent l'acheminement et la livraison des marchandises. Un indice de performance logistique, incluant temps nécessaire au dédouanement et l'usage des NTIC et outils de gestion modernes a ailleurs été élaboré la Banque Mondiale. Nous mettrons également dans ce groupe l'existence dans le pays cible de formations aux métiers du commerce et aux métiers de managers qui facilitent le recrutement de ressources humaines d'encadrement du commerce, l'élaboration et le suivi, par les pouvoirs publics de statistiques

sur les structures de commerce, ainsi que la législation sur les baux commerciaux. La construction de structures de commerce modernes suppose en effet un droit au bail qui protège les propriétaires de locaux commerciaux et leur assure une certaine durée d'exploitation dans les locaux.

Le troisième groupe de critères retenus est centré sur la législation et les institutions concernant la franchise. Le premier élément est la reconnaissance de la franchise comme forme organisationnelle possible pour l'activité de commerce, voire la croyance, par les pouvoirs publics, que franchise participe à la modernisation du commerce voire qu'elle peut être un atout pour lutter contre les fléaux que sont la contrefaçon ou le commerce parallèle. Lorsque la volonté politique est là, on observe parfois une modification de la législation, avec l'adoption de lois spécifiques pour reconnaître officiellement la franchise, rendre possible cette forme fondée sur une entente (que le législateur doit rendre compatible avec le droit de la concurrence). Dans les économies les plus ouvertes à la franchise, un droit de la franchise est construit pour protéger les partenaires et s'assurer d'une relation équilibrée entre franchiseur et franchisés, à l'instar de ce qui existe dans les pays dans lesquels la franchise, comme système de commercialisation, a atteint la maturité : obligations d'information précontractuelle pour protéger le consentement du franchisé[1], protection du savoir-faire du franchiseur, adaptation du droit de la propriété industrielle et autres mesures pour lutter efficacement contre la contrefaçon qui nuit aux marques.

Au-delà de la législation, la création d'associations et fédérations de la franchise participe à l'élaboration d'un environnement institutionnel favorable à cette forme de commerce. Elles sont souvent à l'origine de codes de déontologie participant à la sécurisation de cette forme organisationnelle. Leur rôle est généralement de défendre les intérêts des acteurs de la franchise, de promouvoir ce mode d'organisation auprès des parties prenantes : les pouvoirs publics bien sûr mais aussi banques qui peuvent décider de faciliter l'accès au crédit des entrepreneurs adhérents à un réseau de franchise. Elles peuvent aussi organiser des conférences, des forums et autres salons de la franchise pour mettre en contact franchiseurs, étrangers et nationaux, et candidats franchisés. Elles peuvent enfin organiser des formations professionnelles aux métiers du commerce et de la franchise. La grille d'analyse de l'environnement institutionnel de la franchise est synthétisée dans le tableau ci-après. Elle nous a servi pour expliquer les différences de développement de la franchise dans les trois pays du Maghreb.

[1] Comme le DIP, Document d'Information Précontractuel rendu obligatoire par la loi Doubin de 1989 en France, qui a participé à la protection des franchisés, après quelques abus de franchiseurs dans la décennie précédente.

Tableau 1
Grille d'analyse de l'environnement institutionnel de la franchise.

Groupes de critères	
Risque pays	- stabilité politique - mouvement de démocratisation des structures politiques - contrôle des ressources clé par les pouvoirs publics - règles de gouvernance des marchés - liberté de circulation des biens - liberté de circulation des capitaux - possibilité de percevoir et rapatrier dans le pays du franchiseur les rémunérations (droits d'entrée et redevances)
Existence de structures modernes de commerce	- volonté exprimée des pouvoirs publics de moderniser le commerce - existence et développement de moyennes et grandes surfaces alimentaires - qualité des infrastructures de transport et stockage - indice de performance logistique - formations aux métiers du commerce et management - élaboration et suivi de statistiques sur les structures de commerce - droit au bail protecteur pour les locaux commerciaux
Législations et institutions de la franchise	- croyance que la franchise participe à la modernisation du commerce - reconnaissance juridique de la franchise - construction d'un droit de la franchise spécifique - lutte contre la contrefaçon - création d'association ou fédération de la franchise - organisation de salons de la franchise - offres spécifiques des banques pour le financement de la franchise - existence de formations professionnelles sur la franchise

Une forte disparité de développement de la franchise dans les pays du Maghreb expliquée par les environnements institutionnels

L'objectif de cette partie est d'expliquer les différences de développement de la franchise dans les trois pays du Maghreb à partir de la grille de lecture de l'environnement institutionnel de la franchise présentée ci-dessus. Nous faisons dans un premier temps le constat d'une grande disparité de développement de la franchise dans les trois pays. Nous analysons ensuite ces différences, à l'aide de la grille de lecture de l'environnement institutionnel proposée.

Le constat : un développement de la franchise fort au Maroc, à la traîne en Algérie, en situation de transition en Tunisie

Alors qu'au Maroc, la franchise est en forte croissance, elle n'a pas décollé en Algérie. La Tunisie, connaît une situation intermédiaire (tableau 3). Il est aisé de faire le point de la situation des réseaux de franchise au Maroc, du fait de la production régulière de statistiques sur la franchise par le ministère du commerce marocain (annexe 1). On compte près de 440 réseaux de franchise au Maroc et environ 3200 points de vente franchisés, dans différents

secteurs d'activités. La plupart des réseaux sont d'origine étrangère. 38 % d'entre eux sont d'ailleurs des enseignes françaises (voir exemples dans le tableau 3), ce qui permet de corroborer l'idée selon laquelle les réseaux s'implantent dans les pays proches tant en termes géographiques, linguistiques que culturels. Les liens historiques entre la France et les pays du Maghreb expliquent ces liens commerciaux. Toutefois, des réseaux de franchise marocains coexistent à coté des réseaux étrangers et représentent déjà 15 % des réseaux marocains (soit 52 réseaux). Certains commencent même à exporter leurs concepts en France et en Europe, comme Marwa ou Kiotori. De plus, si 46 % des points de vente franchisés sont situés dans les trois plus grandes villes marocaines (Casablanca, Rabat et Marrakech), plus de la moitié est implanté dans des villes plus modestes, ce qui traduit une diffusion importante des enseignes franchisées au Maroc. On peut donc affirmer que la franchise au Maroc est désormais un système de commercialisation qui compte et se situe dans sa phase de croissance du cycle de vie. Il en est tout autrement en Algérie. Dans ce pays, les statistiques inexistantes rendent difficiles un comptage précis. Toutefois, on peut évaluer à moins de trente le nombre de réseaux de franchise et à moins de 50 le nombre de points de vente franchisés (comptage par l'un des auteurs de cette communication, annexe 2). Les enseignes étrangères qui sont implantées en Algérie détiennent de 1 à 3 points de vente, situés exclusivement à Alger, dans des quartiers prestigieux destinés à la clientèle de touristes étrangers. De plus, plusieurs réseaux ont annoncé récemment la fermeture de leurs magasins franchisés en Algérie. On peut donc affirmer que la franchise comme système de commercialisation n'a pas pu décoller dans ce pays. La situation tunisienne est intermédiaire. Ce pays ne reconnaissait pas la franchise jusque très récemment (2009). Aussi, les partenariats entre des réseaux étrangers et des entrepreneurs tunisiens pour exploiter des magasins aux concepts importés étaient-ils qualifiés de licence de marque, contrat de know how, d'assistance technique et autres appellations. Toutefois ils existaient et ressemblaient fort à la franchise. Le premier magasin sous cette forme organisationnelle daterait de 1933 (accord avec Monoprix, qui compte aujourd'hui 71 magasins en Tunisie, LSA n° 2100). D'autres enseignes françaises ont une présence significative, en franchise[2], en Tunisie, et l'essor date des années 1990. C'est le cas dans la grande distribution alimentaire, qui s'est modernisée en Tunisie, avec Carrefour, présent depuis 2001 (45 points de vente sous les enseignes Champion, Carrefour Market, Carrefour Express), mais aussi Géant Casino (depuis 2005, 1 hyper). Système U annonçait l'ouverture d'un hyper pour 2012, juste avant la révolution de Jasmin. Deux enseignes tunisiennes

[2] Même si les accords portent d'autres qualifications juridiques.

seraient exploitées en franchise, là encore dans le secteur agroalimentaire : Elmazraa (532 magasins dont 350 exploités en franchise) et Chahia (95 unités dont 63 en franchise) (Mseddi et Bouri, 2010). Plusieurs autres secteurs seraient porteurs pour la franchise : l'immobilier, le luxe. Toutefois, comme en Algérie, l'absence de statistiques complique l'analyse du réel développement de la franchise en Tunisie. Nous nous en tiendrons aux propos du directeur général de la concurrence et du contrôle économique au sein du ministère du commerce qui a qualifié l'expérience tunisienne dans la franchise de « modeste et naissante ». Ce qui n'empêche pas, selon lui, l'existence de « quelques expériences réussies de franchise sous quelques marques nationales ou étrangères (cité par Mseddi et Bouri, 2010).

Tableau 3
Comparaison du développement de la franchise dans les pays du Maghreb.

	Maroc	Algérie	Tunisie
Date de la 1ère franchise	1962	2003	1933 (Monoprix)
Nombre de réseaux de franchise	440	Moins de 30	?
Nombre de magasins franchisés	3200	Moins de 50	?
Répartition géographique	46 % dans les 3 plus grandes villes (Casablanca 27 %, Rabat 11%, Marrakech 8%) La franchise se diffuse dans villes plus petites	Limitée à Alger, concentrée dans les quartiers chics (ex : Sidi Yahia)	?
Poids de la franchise d'origine locale	15 % de réseaux marocains		?
Pays d'origine étrangère	38 % France, 12 % USA , 11 % Italie, 7 % Espagne		?
Ex de franchises d'origine étrangère (nombre de magasins)	Label'Vie (Carrefour, 12 hypers suite au rachat des 10 cash and carry Metro), Quick (9),	Yves Rocher, Mango, Quick, Jacques Dessange, Frank Provost, Levi's	Monoprix (71), Carrefour (45), Géant Casino (1), Système U (1 projet 2012), Hertz, Avis
Ex de franchises d'origine locale	Marjana (20 hypers), Acima (30 supers) Marwa, Venezia Ice, Hanouty, Kiotori, Mobilia, Yatout,		Magasin général (45) Cerina Beauté (20), Zen (13), Chahia (95 dont 63 en franchise) Elmazza (532 dont 350 en franchise)
Secteurs d'activité des réseaux franchisés	habillement 26 %, ameublement 7 %, restauration 6 %, chaussure 5 % Autres 56 %		Retard dans franchise de services (difficultés à rapatrier redevances)

Sources : ministère du commerce marocain (données de juillet 2010, annexe 1), Mseddi et Bouri, 2010, Gharbi 2008, LSA n° 1841, 2078, 2151, 2161.

Les explications dans la volonté politique traduite par des dispositions juridiques, logistiques, infrastructures

Notre hypothèse de travail était que le développement de la franchise étrangère puis locale dans un pays émergent dépendait de l'environnement institutionnel de la franchise. Nous nous proposons d'expliquer les différences de développement de la franchise dans les trois pays du Maghreb à l'aide de la grille de lecture de l'environnement institutionnel proposée.

Force est de constater que les causes de ces différences d'implantation des enseignes de franchise étrangères ne sont guère à trouver dans le potentiel démographique ou de richesse des trois pays. Si la Tunisie ne compte que 10 millions d'habitant, le Maroc et l'Algérie sont comparables en termes de population. La Tunisie connaît un taux d'urbanisation, un taux d'équipement en véhicules automobiles, un indice de richesse supérieur à ceux du Maroc (tableau 2), et pourtant un développement des réseaux de franchise nettement inférieur.

Tableau 2
Comparaison démographie et niveau de développement des pays du Maghreb (2010).

	Maroc	Algérie	Tunisie
Nombre d'habitants	32 millions	35 millions	10,5 millions
Taux d'urbanisation	58 %	66 %	66 %
Taux de croissance	3,2 %	3,3 %	3,7%
Revenu brut par habitant (en USD)	4 627,6	8 320,2	7 979,3
Indicateur de développement humain (IDH)	0,567 groupe développement humain moyen	0,677 groupe développement humain élevé	0,683 groupe développement humain élevé
Autres	7 ,5 millions touristes/ an 53 véhicules/1000 hab.	Non connus	6 millions touristes /an 71 véhicules/1000 hab.

Sources : hdrstats.undp.org/fr/pays/profils/TUN.html (IDH. chiffres de 2010. A titre de comparaison, les pays de l(OCDE ont un IDH moyen de 0,879 ; La France a un IDH de 0 ,872).
http://hdrstats.undp.org/fr/indicateurs/90406.html (revenu par habitant, chiffres de 2010.la France a un revenu par habitant de 34 340,7). http://www.statistiques-mondiales.com

La comparaison des environnements institutionnels de la franchise dans les trois pays permet de confirmer que là résident les causes des disparités de développement (tableau 4). En termes de risque pays, si la Tunisie et le Maroc obtiennent, dans le classement Global Retail Development Index 2010 du cabinet At Kearney, un rang comparable, avec un avantage toutefois pour la Tunisie (respectivement 11ème et 15ème rang)[3], l'Algérie arrive loin derrière (21ème place), ce qui dénote un niveau de risques pour les investisseurs étrangers nettement moins favorable que pour ses pays voisins. Surtout, on constate que le succès de la franchise

[3] Notons que ce classement, de 2010, ne tient pas compte des événements des révolutions arabes du début de l'année 2011.

d'origine étrangère au Maroc résulte de la volonté politique des pouvoirs publics de promouvoir un commerce moderne, à travers une législation et une logistique favorable aux investissements des franchiseurs, au contraire de l'Algérie. La franchise ne fait certes pas l'objet d'un régime juridique spécifique au Maroc : les accords de partenariat relèvent du droit commun (droit du commerce, droit de la concurrence, droit du travail etc.). La franchise est toutefois reconnue de fait et aucune règle de droit ne vient entraver son développement. En particulier, les franchiseurs étrangers peuvent rapatrier les droits d'entrée et redevances perçus. Pour ce qui concerne les structures de commerce, le gouvernement marocain a adopté un plan de développement ambitieux (Rawaj 2020), exprimant ainsi sa volonté de moderniser les structures de commerce. Ses objectifs sont d'amener le commerce de 11 à 17 % du PIB, de porter à 900 le nombre de grandes et moyennes surfaces, et de créer ainsi 450 000 emplois. La part de marché de la grande distribution est déjà de 10 % du commerce et elle devrait doubler d'ici 2020. Par ailleurs l'indice de performance logistique progresse. Pour ce qui concerne les institutions de la franchise, là encore elles dénotent une volonté claire de promouvoir la franchise, étrangère comme nationale. L'association de la franchise marocaine créée en 1997 est devenue Fédération de la franchise marocaine en 2002. Elle est la seule association de la franchise du Maghreb à être membre du World Franchise Council. Elle est fort active. Elle a proposé en particulier un projet de code déontologique pour la franchise, fort utile en l'absence de lois protectrices des franchisés notamment. Enfin, deux banques marocaines ont mise en place des offres particulières pour permettre aux candidats franchisés de financer leurs fonds de commerce et leur adhésion à un réseau de franchise. Elles leurs accordent un crédit de 7 ans couvrant jusqu'à 70 % du programme d'investissements (y compris droits d'entrée et redevances) avec un plafond de 1 million de dirhams. Au total, l'environnement institutionnel de la franchise au Maroc est favorable et explique son fort développement. Seule l'absence de législation protectrice pour les baux commerciaux constitue un frein : les commerçants ne bénéficient pas de durée longue pour leurs fonds de commerce, ce qui les fragilise. Cela explique probablement que 18 % des locaux commerciaux sont inexploités dans une ville comme Casablanca. Au total, l'environnement institutionnel de la franchise s'est construit progressivement au Maroc, malgré l'absence de régime juridique spécifique. La volonté politique est clairement en faveur du développement de la franchise d'origine étrangère. Elle a autorisé une croissance forte des réseaux de franchise, étrangers d'abord, puis marocains.

Tableau 4
Comparaison des environnements institutionnels de la franchise dans les pays du Maghreb.

	Maroc	Algérie	Tunisie
Risque Pays Classement Global Retail Development Index 2010 (du cabinet ATKearney)	15ème	21ème (en chute de 10 places)	11ème
Liberté de circulation des capitaux Possibilités de transférer Droits d'entrée et redevances à l'étranger	Oui, transferts autorisés	Politique restrictive vis-à-vis des investissements étrangers - financement des investissements uniquement en dinars (non convertible) - transfert de capitaux strictement encadrés (interdiction de versement de redevances)	Interdiction de transferts des redevances jusqu'en 2009-frein pour la franchise de services notamment Depuis 2009, le versement de redevances est possible, mais reste sous le contrôle de la Banque Centrale tunisienne
Existence de structures modernes de commerce Attitude des pouvoirs publics pour la modernisation du commerce/la franchise	Plan de développement Rawaj 2020 aux objectifs ambitieux : - amener le commerce de 11 à 17 % du PIB - porter à 900 le nombre de grandes surfaces - créer 450 000 emplois Le plan vise le commerce de proximité, le marché de gros, la grande et moyenne distribution	Peu favorable jusque là ; mais prise de conscience récente de l'intérêt de la franchise pour l'économie algérienne. D'où la constitution d'une commission pour la préparation d'un texte législatif sur la franchise, chargée de faire des propositions pour codifier, organiser, réguler l'activité de franchise	Début 2009, le gouvernement impulse une politique de modernisation de son commerce. Il compte sur les distributeurs étrangers sous 2 conditions : création d'emplois et quotas de produits locaux Avant 2009, deux expériences négatives vis-à-vis des distributeurs étrangers (McDonald's et Pizza Hut)
Part de marché de la grande distribution	10 %	Très faible : le commerce informel prédomine	18 %
Indice de performance logistique*	2,38 en 2006 ; NC en 2009	2,06 en 2006 et 2,36 en 2009 (en progression) Le plus faible indice des 3 pays	2,76 en 2006 et 2,84 en 2009 (en progression, le meilleur des 3 pays)
Statistiques sur la franchise	Oui, précises et régulières	Non, absence de données chiffrées	Non, absence de données chiffrées
Immobilier commercial	Pas de droit au bail protégeant les locaux commerciaux. D'où 18 % de locaux commerciaux inexploités à Casablanca		

<u>Législations et institutions de la franchise</u> Législation sur la franchise	Pas de législation spécifique (règles du droit du commerce, du travail, de la propriété industrielle, de la concurrence, de l'office des changes) Mais pas de loi contraire à la franchise	Pas de législation spécifique, mais une législation peu favorable à la franchise : - crédit à la consommation interdit	Avant 2009 : pas de reconnaissance de la franchise ; les acteurs contournait la difficulté en fragmentant le contrat (licence de marque, accords de partenariat, contrat de know how, assistance technique) La loi du 12 août 2009 relative au commerce de distribution reconnaît la franchise dans son chapitre V mais pas de législation protectrice du consentement du franchisé (DIP) ou du savoir-faire du franchiseur. Décret d'application attendu.
Associations/fédérations de la franchise	Association de la franchise créée en 1997, et transformée en Fédération marocaine de la franchise en 2002. la FMF est membre du World Franchise Council.10ème édition du salon de la franchise en 2010. Nombreuses conférences organisées	Association de la franchise créée en 2006, 2 forums de la franchise organisés depuis	1ère édition du salon Tunis Med Franchise les 10-12 décembre 2009. 40 exposants. Organisé par la chambre de commerce et d'industrie de Tunis, en collaboration avec l'association des chambres de commerce de la Méditerranée et de l'Union tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat.
Comportement des banques vis-à-vis de la franchise	Attijariwafa Bank et BCP (Bq populaire) ont mis en place des offres particulières pour les franchisés : crédit de 7 ans aux franchisés couvrant jusqu'à 70 % du programme d'investissements (y compris DE et redevances) avec un plafond de 1 million de dirhams		

** Sources : www. donnees.banquemondiale.org/indicateur/LP.LPI.OVRL.XQ r, la note globale de l'indice de performance de la logistique reflète les perceptions relatives à la logistique d'un pays basées sur l'efficacité des processus de dédouanement, la qualité des infrastructures commerciales et des infrastructures de transports. Elle va de 1 = faible, à 5=élevée.*
Autres sources : LSA n° 1774, AC franchise 22/12/2009, Adimi K. (2010), Mseddi et Bouri, 2010,

La situation en Algérie est bien différente. Force est de constater que l'environnement institutionnel spécifique de la franchise est inexistant dans ce pays : absence de statistiques sur la franchise, pas de reconnaissance juridique de cette forme organisationnelle, une association de la franchise créée en 2006, qui n'a organisé que 2 forums depuis. Surtout les pouvoirs publics se sont montrés hostiles aux franchiseurs étrangers, avec une politique restrictive vis-à-vis des investissements étrangers : le financement des investissements n'est possible qu'en dinars (non convertible) ; les transferts de capitaux sont strictement encadrés : il est interdit de verser des redevances et des rapatrier à l'étranger. D'autres règles, comme l'interdiction du crédit à la consommation, ne sont pas favorables au commerce. Par ailleurs, si plusieurs interlocuteurs interrogés[4] ont décrit « un potentiel en Algérie, du fait d'une forte demande, supérieure à celle du Maroc », ils soulignent en même temps des difficultés réglementaires et douanières entravant la livraison des marchandises : « la question est comment nos produits arrivent à la boutique ? Car les procédures douanières sont très pénibles en Algérie, les douaniers sont particulièrement pointilleux, la circulation des marchandises est compliquée. L'Algérie est plus compliquée que le Maroc, malgré un potentiel plus élevé ». Et de fait, l'indice de performance logistique est le plus faible des trois pays. Toutefois, si les pouvoirs publics n'ont guère été favorables à la franchise jusque là, il semblerait qu'une prise de conscience récente de l'intérêt de la franchise pour l'économie algérienne ait justifié la constitution d'une commission pour la préparation d'un texte législatif sur la franchise. Elle serait chargée de faire des propositions pour codifier, organiser, réguler l'activité de franchise.

La Tunisie, quant-à-elle, connaît une situation de développement de la franchise en décalage avec un certain nombre d'indicateurs repérés : son potentiel économique comme le niveau de risque pays sont plutôt plus favorables aux investisseurs étrangers que ceux de ses deux voisins ; le pays s'est ouvert au commerce international comme l'atteste par exemple son adhésion à l'OMC en 1994 ; le pays détient des structures de commerce déjà modernes, nettement plus occidentalisées que ses voisins (18 % de parts de marché des moyennes et grandes surfaces, et ce chiffre pourrait doubler en 10 ans), grâce notamment à des partenariats avec des groupes de distribution alimentaires français (Carrefour, Metro jusqu'il y a peu notamment) ; l'indice de performance logistique est le meilleur des 3 pays du Maghreb. Le pays est pourtant peu développé en franchise. Force est de constater que la franchise a connu des entraves importantes en raison de la politique de prudence adoptée

[4] Entretiens menés lors de Franchise Expo Paris, les 22-23 mars 2010 avec des dirigeants des enseignes Speedy, Carré Blanc, Geneviève Lethu et Réponse Lit.

par l'administration tunisienne, au nom de l'interdiction des pratiques anticoncurrentielles, vis-à-vis de ce genre d'investissement lorsqu'il s'agissait de marques étrangères et de l'impossibilité pour un franchisé tunisien de payer des redevances à un franchiseur étranger (Mseddi et Bouri, 2010). McDonald's et Pizza Hut par exemple n'ont pas pu s'implanter en Tunisie dans les années 1993-1995 en raison du refus d'autorisation (pour McDonald) et du retrait rapide d'autorisation (pour Pizza Hut) par le ministère du commerce et de l'artisanat (Mseddi et Bouri, 2010). Ces entraves expliquent le faible développement de la franchise de services notamment, car il n'est pas possible alors de déguiser les redevances par des prix d'achat plus élevés.

Toutefois, l'avenir de la franchise semble désormais prometteur en Tunisie du fait du changement de climat et d'attitude des pouvoirs publics tunisiens vis-à-vis de la franchise début 2009, qui s'est traduit par un chapitre V dans la loi du 12 aout 2009 relative au commerce de distribution. Le gouvernement, souhaitant impulser une politique de modernisation de son commerce, compte pour ce faire sur les distributeurs étrangers, avec toutefois deux conditions : qu'ils créent des emplois et qu'ils respectent des quotas de produits locaux. Concrètement, le chapitre V de la loi consacre la reconnaissance du contrat de franchise ; il propose une définition du contrat de franchise[5] (proche de la définition européenne), impose un contrat écrit mentionnant les droits et obligations du franchiseur et du franchisé, énonce le principe d'une obligation préalable d'information (mais renvoie la définition de son contenu à un décret d'application). Par ailleurs, il reconnaît explicitement le droit de verser des redevances, et de les transférer à l'étranger, sous le contrôle toutefois de la banque centrale et après autorisation du ministère du commerce (Mseddi et Bouri, 2010). La volonté des pouvoirs publics de promouvoir désormais la franchise, y compris d'origine étrangère, s'est traduite également par l'organisation, les 10-12 décembre 2009 soit 4 mois après la promulgation de la loi, de la 1ère édition du salon Tunis Med Franchise. 40 exposants ont participé à l'événement. Au total, l'environnement institutionnel de la franchise en Tunisie est en train d'évoluer très rapidement, et pourrait permettre à ce pays de rattraper son retard de développement de cette forme organisationnelle par rapport à son voisin, le Maroc. De nombreux franchiseurs français ont d'ailleurs annoncé, en 2010, leur intention de s'implanter en Tunisie.

[5] La définition porte sur le contrat de franchise, contrairement à celle du code de déontologie européen de la franchise qui porte sur la franchise, système de commercialisation : « La contrat de franchise est un contrat par lequel le propriétaire d'une marque ou d'une enseigne commerciale accorde le droit de son exploitation à une personne physique ou morale dénommée franchisé, et ce, dans le but de procéder à la distribution de produits ou à la prestation de services moyennant une redevance. » (Article 14 de la loi tunisienne du 12 août 2009).

Discussion

L'étude menée sur le développement de la franchise dans les trois pays du Maghreb permet de valider l'hypothèse selon laquelle la franchise se diffuse dans les pays émergents grâce à la volonté d'internationalisation des réseaux dans les économies occidentales. En effet, selon le phénomène d'isomorphisme institutionnel mis en évidence par les théories institutionnelles, la franchise s'impose aux acteurs nationaux des pays émergents comme une forme institutionnelle légitime et comme choix normal dans l'organisation d'un réseau de points de vente lorsqu'elle est connue donc observée (source cognitive). Lorsque des enseignes étrangères, françaises bien souvent pour ce qui concerne le Maroc, la Tunisie ou l'Algérie, ont réussi à implanter leur enseignes dans ces pays, en franchise pour s'appuyer notamment sur les entrepreneurs locaux ancrés socialement et culturellement, dans des entrepreneurs nationaux ne tarderont pas à adopter la franchise pour lancer leur propres réseaux de distribution. L'exemple du Maroc, avec déjà 15 % de réseaux de franchise d'origine marocaine illustre cette idée.

Toutefois nous avons constaté aussi que la volonté politique et l'environnement institutionnel de la franchise (risque pays, existence de structures modernes de commerce, législations et institutions propres à la franchise) sont des préalables au développement de la franchise étrangère, qui conditionne le développement de la franchise nationale. Les enseignements de la théorie institutionnelle, qui explique le développement d'une forme organisationnelle par la rationalité mimétique des acteurs sont vérifiés : la franchise n'est adoptée par les entrepreneurs locaux dans les pays émergents que si 1) l'environnement institutionnel est favorable à l'implantation, en franchise, d'enseignes étrangères 2) les acteurs locaux peuvent observer le succès de cette forme de commerce. Nous avons proposé dans cette communication une grille d'analyse de l'environnement institutionnel de la franchise, qui pourra être utile aux franchiseurs désireux de s'exporter.

Dans le cas du Maghreb, Nous avons observé que si la franchise n'a pas pu décoller en Algérie en raison de la méfiance des pouvoirs publics, elle est déjà bien implantée au Maroc, et devrait connaître un essor rapide en Tunisie, grâce à la croyance des pouvoirs publics que la franchise peut participer à la modernisation des structures de commerce. La franchise permet en effet une plus grande structuration donc une plus grande transparence du commerce. Elle peut constituer un atout pour lutter contre le commerce informel et les marchés parallèles voire la contrefaçon. Elle contribue en outre à la création d'entreprises,

au développement de l'entreprenariat et à l'esprit d'initiative et d'innovation. C'est tout au moins la conviction des gouvernements marocains et, désormais, tunisiens.

CONCLUSION

La genèse de cette communication est antérieure aux événements de décembre 2010 et la révolution de Jasmin en Tunisie, l'idée ayant émergé début 2010, suite à un travail doctoral d'un des auteurs sur les structures de commerce en Algérie.

Une question se pose au regard de l'actualité 2011 dans les pays arabe : celle des conséquences des révolutions sur les structures de commerce en général et sur la franchise d'origine étrangère notamment. Des émeutes ont été observées, pendant la révolution de Jasmin en Tunisie, contre des enseignes étrangères (par exemple Monoprix, Géant ou Carrefour). Certains pillages ont été le fait d'émeutes de la faim, mais d'autres, plus politiques, étaient tournés contre des groupes supposés proches de l'ancien régime, parmi lesquels figuraient des chaînes de distribution, nationales et internationales (LSA n° 2169). Toutefois, si les révolutions ont constitué un frein au commerce pendant quelques mois, les enseignes étrangères, notamment les entreprises françaises qui gèrent des enseignes en franchise en Tunisie ont bien vite annoncé des programmes d'investissement et de développement important dans ce pays, du fait du potentiel de croissance et de la volonté politique exprimée en faveur de la franchise. Il est probable que le désir d'accéder aux progrès économique, social donne un coup d'accélération à la franchise comme système performant et légitime de commercialisation dans les pays du Maghreb à la condition toutefois que l'environnement institutionnel de la franchise y soit favorable.

Références bibliographiques

Références bibliographiques

Adimi K. (2010), Implanter sa franchise au Maghreb : trois différentes culture des affaires, dossier, 26/01/2010, consultable sur http:///www.lesechosdelafranchise.com/maghreb/implanter-sa-franchise-au-maghreb-trois-differentes-cultures-des-affaires-9347.php

Alon I. et Mckee D.L. (1999), The internationalization of professional business service, *Journal of Consumer Marketing*, 16, 1, 74-85.

Barthelemy (2011), Agency and institutional influences on franchising decisions, *Journal of Business Venturing*, 26, 1, 93-103.

Baudry B. (1999), L'apport de la théorie des organisations à la conception néo-institutionnelle de la firme : une relecture des travaux de O.E. Williamson, *Revue économique*, 50, 1, 45-69.

Bercovitz J. (2001), The option to expand : the use of multi-unit opportunities to support self-enforcing agreements in franchise relationships, *Working Paper*, Fuqua School of Business, Duke University.

Bergadaà M. et Del Bucchia, C. (2009), La recherche de proximité par le client dans le secteur de la grande consommation alimentaire. *Management & Avenir*, 21, 121-135.

Boulay J. et Chanut O. (2010), *Les réseaux de franchise*, Paris, La Découverte.

Brickley J. et Dark F. (1987), The choice of organizational form : the case of franchising, *Journal of Financial Economics*, 18, 2, 401-420.

DiMaggio P. et Powell W. (1983), The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, 48, 2, 147-160.

Dumoulin R. et Gauzente C. (2009), Les facteurs d'institutionnalisation de la franchise et leurs conséquences sur la performance, *Management & Avenir*, 22,155-170.

Duniach-Smith K. (2003), *La franchise internationale : une contribution à l'étude des modes d'entrée à l'étranger*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 1.

Eroglu S. (1992), The internationalization process of franchise systems : a conceptual model, *International Marketing Review*, 9, 5, 19-30.

Fédération Française de la Franchise (2011), *Toute la franchise : les textes, les chiffres, les réseaux*, Paris, Fédération Française de la Franchise.

Fladmoe-Lindquist K. et Jacque L. (1995), Control modes in international service operations : the propensity to franchise , *Management Science*, 41, 7, 1238-1249.

Gharbi N. (2008), La franchise comme stratégie de transfert des savoirs faire marketing : étude de cas l'Algérie, *Actes du 4ème forum Alliances Stratégiques et Amélioration des Performances des PME / PMI Algériennes*, Annaba, Algérie.

Jensen M. et Meckling W. (1976), Theory of the firm : managerial behaviour, agency cost and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 3, 4, 305-360.

Lafontaine F. (1995), Pricing decisions in franchised chains : a look at the restaurant and fast-food industry, *Working Paper*, NBER 5247.

Mseddi W. et Bouri A. (2010), La franchise en Tunisie : état des lieux, *Actes du 6ème Colloque International de Laboratoire Prospective, Stratégie et Développement Durable (PS2D) de la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de Tunis*, Hammamet, Tunisie.

Norton S. (1988), An empirical look at franchise as an organizational form, *Journal of Business*, 61, 2, 197-218.

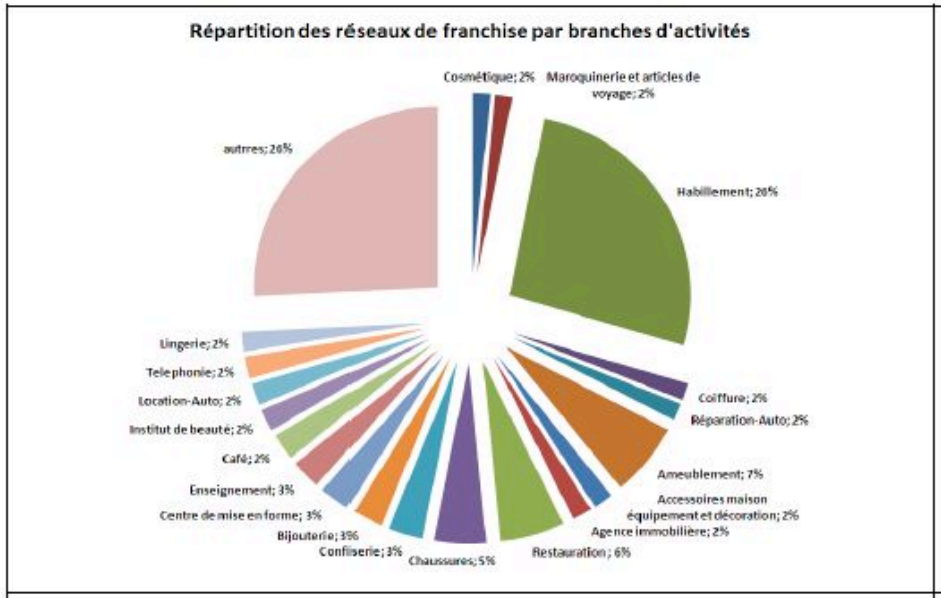
Stanworth J., Price S. et Purdy D. (2001), Franchising as a source of technology transfer to developing economies, *Proceedings of the 15th Annual Society of Franchising Conference*, Las Vegas, Nevada.

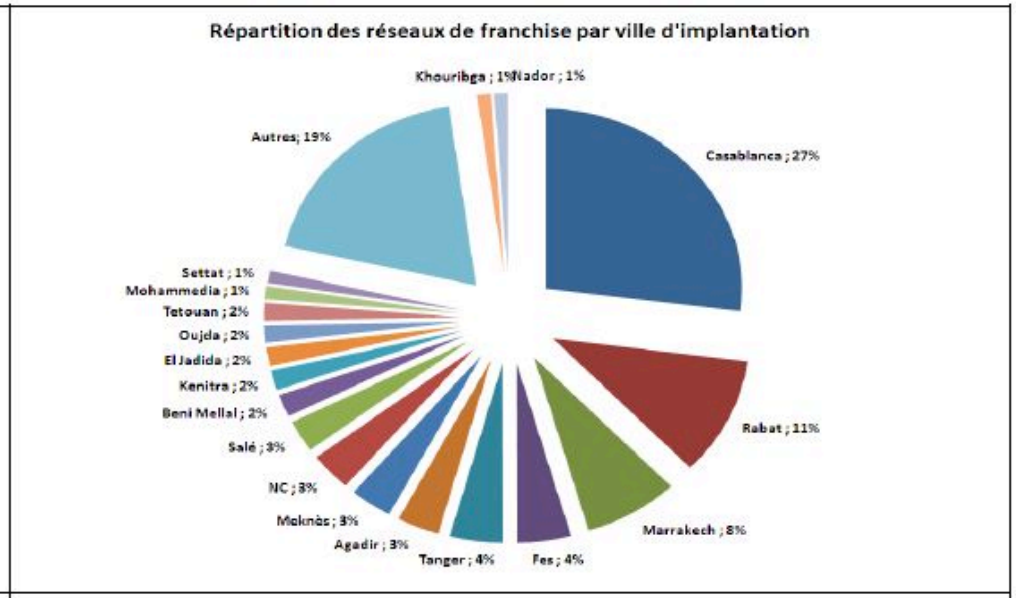
Welsh D., Alon I. et Falbe C. (2006), An examination of international retail franchising in emerging markets, *Journal of Small Business Management*, 44, 1, 130-149.

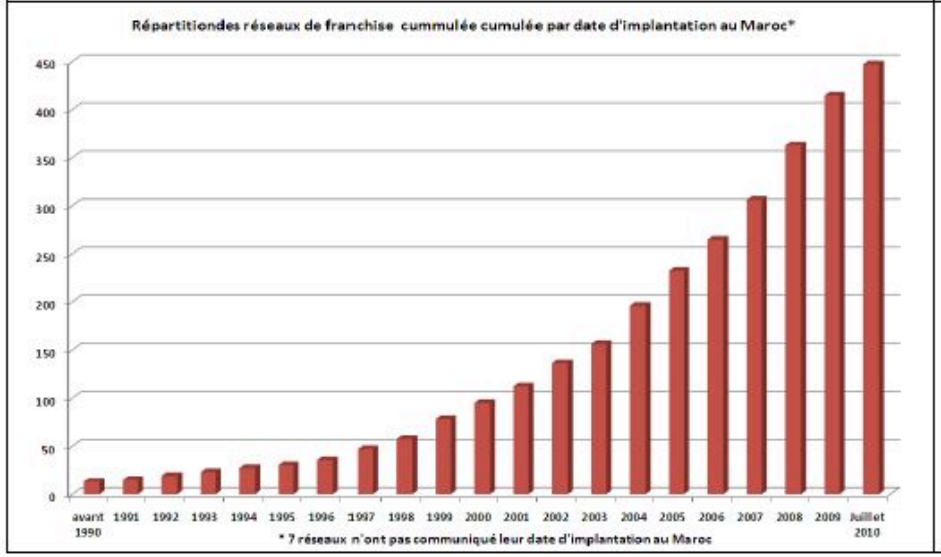
Annexes

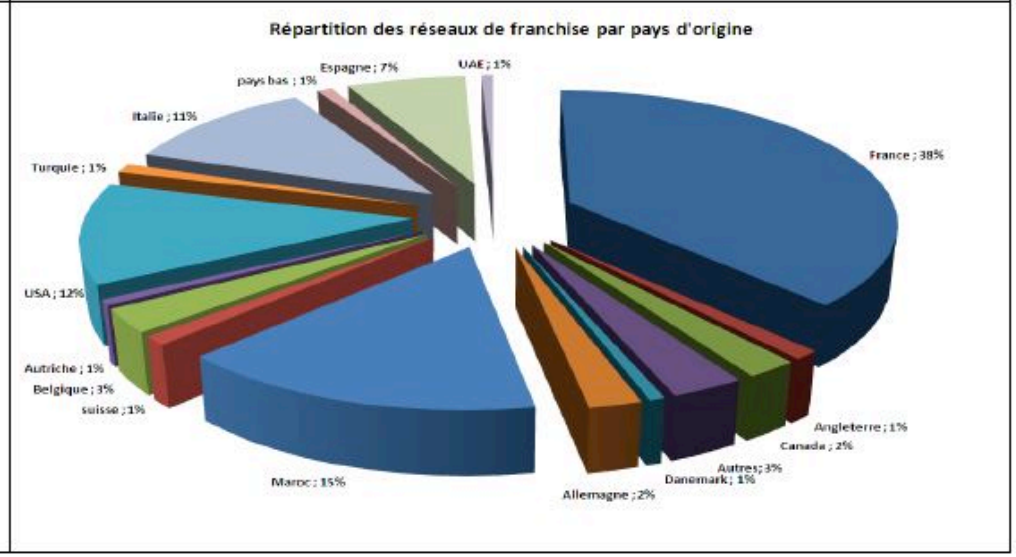
Annexe 1. Les statistiques de la franchise au Maroc en juillet 2010.

Sources : Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Télécommunications du Maroc.
http://www.mcinet.gov.ma/mciweb/mciweb/mci_mod_rub_w_1.jsp?codem=58&coded=3&codet=Commerce


Répartition des réseaux de franchise par branches d'activités
Cosmétique; 2%
Maroquinerie et articles de voyage; 2%
Habillement; 26%
autres; 26%
Lingerie; 2%
Telephonie; 2%
Location-Auto; 2%
Institut de beauté; 2%
Café; 2%
Enseignement; 3%
Centre de mise en forme; 3%
Bijouterie; 3%
Confiserie; 3%
Chaussures; 5%
Restauration ; 6%
Agence immobilière; 2%
Accessoires maison équipement et décoration; 2%
Ameublement; 7%
Réparation-Auto; 2%
Coiffure; 2%


Répartition des réseaux de franchise par ville d'implantation
Khouribga ; 1%
Nador ; 1%
Autres; 19%
Casablanca ; 27%
Settat ; 1%
Mohammedia ; 1%
Tetouan ; 2%
Oujda ; 2%
El Jadida ; 2%
Kenitra ; 2%
Beni Mellal ; 2%
Salé ; 3%
NC ; 3%
Meknès ; 3%
Agadir ; 3%
Tanger ; 4%
Fes ; 4%
Marrakech ; 8%
Rabat ; 11%


Répartitiondes réseaux de franchise cummulée cumulée par date d'implantation au Maroc*
450
400
350
300
250
200
150
100
50
0
avant 1990
1991
1992
1993
1994
1995
1996
1997
1998
1999
2000
2001
2002
2003
2004
2005
2006
2007
2008
2009
Juillet 2010
* 7 réseaux n'ont pas communiqué leur date d'implantation au Maroc


Répartition des réseaux de franchise par pays d'origine
Espagne ; 7%
UAE ; 1%
pays bas ; 1%
Italie ; 11%
Turquie ; 1%
France ; 38%
USA ; 12%
Autriche ; 1%
Belgique ; 3%
suisse ; 1%
Angleterre ; 1%
Canada ; 2%
Autres; 3%
Danemark ; 1%
Allemagne ; 2%
Maroc ; 15%

Annexe 2
La franchise en Algérie : enseignes, domaines d'activité, nombre de magasins.

Entreprises	Enseignes/marques	Domaines d'activité	Nombres de magasins
Djazair Trade-Retail	Puma Levi's, Quicksilver	Distribution	02
Ac Consulting	Speedy Pigier Quick	Maintenance des voitures Enseignement et formation Restauration rapide	01 01 02
Play Mode	Nike Geox	Distribution	03
Nesk Algeria	Mango Aldo	Distribution	01
Geneviève Lethu	Geneviève Lethu	Distribution	02
Carré Blanc	Carré Blanc	Distribution	02
Swatch	Swatch	Distribution	04
Yves Rocher	Yves Rocher	Distribution	08
Adidas	Adidas	Distribution	07
Pano boutique	Pano boutique	Signalisation publicitaire	02
Berlitz	Berlitz	Enseignement et formation	01
Orchestra	Orchestra	Distribution	04
Dessange	Dessange	Coiffure et esthétique	01
Franck Provost	Franck Provost	Coiffure et esthétique	01
Hippopotamus	Hippopotamus	Restauration	02
Bébé confort	Bébé confort	Distribution	01
Mobilier de France	Mobilier de France	Distribution	01
Réponse Lit	Réponse Lit	Distribution	01

Sources: Gharbi N. (2008), comptage mis à jour en 2011. Pour mémoire, les enseignes Etam, Naf Naf et Célio se sont retirées du marché algérien.