
Actes de la deuxième conférence internationale sur la Francophonie économique

L'ENTREPRENEURIAT ET L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES JEUNES ET DES FEMMES EN AFRIQUE FRANCOPHONE

Université Mohammed V de Rabat, 2-4 mars 2020

FRANCHISE : UN TREMPLIN POUR LE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES MAROCAINES

Mounia AMAZIAN

*Doctorante en Sciences de Gestion
Université Mohammed V de Rabat, Maroc
mouniamazian@gmail.com*

Jalila AIT SOUDANE

*Professeure, Université Mohammed V de Rabat, Maroc
aitsoudane@gmail.com*

RÉSUMÉ – La part de l'activité économique exercée sous forme de franchise prend une ampleur de plus en plus considérable à travers le monde ; beaucoup d'études réalisées par des chercheurs et spécialistes en la matière confirment l'étendue du phénomène de franchisage. Face à cette expansion, il est indispensable de s'interroger sur la franchise dans le contexte marocain. Ainsi, l'objectif de ce papier est de s'interroger sur l'apport de la franchise comme mode de création et de développement de l'entreprise.

Mots clés : Franchise, développement de l'entreprise, entreprise marocaine

Les idées et opinions exprimées dans les textes sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de l'OFE ou celles de ses partenaires. Aussi, les erreurs et lacunes subsistantes de même que les omissions relèvent de la seule responsabilité des auteurs

Introduction

La franchise présentait de nombreux intérêts et a fait l'objet d'intéressantes contributions dans différentes disciplines comme celles liées à l'exercice du droit, au marketing, à la stratégie, au contrôle, aux sciences économiques. Ceci dit, les caractéristiques de la franchise soulèvent des problématiques qui sont continuellement d'actualité.

La franchise s'est imposée comme un modèle dominant pour la distribution dans les économies occidentales, elle concerne désormais les pays émergents, avec l'internationalisation des franchiseurs ; ces derniers avaient une influence sur les marchés dans lesquels ils se franchisent. Ainsi, on assiste à une croissance continue du nombre de franchises dans le monde et notamment au Maroc, pays émergent qui ne déroge pas à cette règle.

La formule ne cesse de se développer et confirme année après année sa capacité de résistance quand le contexte économique devient plus difficile. La franchise apparaît ainsi comme un tremplin vers la création d'entreprise et la création d'emplois (13 emplois directs en moyenne dans le monde, par franchise, et 20 emplois indirects créés par franchise)¹. Par ailleurs, le risque de faillite d'une franchise est nettement moindre que celui d'une entreprise indépendante : 50% des entrepreneurs classiques font faillite au bout de 5 ans contre moins de 15% dans la franchise, sur la même période².

Aussi, le recours à ce système permet souvent d'obtenir un retour sur investissement plus rapide. Selon une enquête menée par le cabinet AC Franchise³ et couvrant 5 pays (France, Italie, Allemagne, Grèce et Maroc), les franchises de coiffure, par exemple, réalisent un chiffre d'affaires et un bénéfice supérieurs respectivement de 270% et 430% par rapport à ceux d'un commerce isolé.

Afin d'analyser cette formule de commerce et de la problématiser dans le contexte marocain, on va essayer de répondre à la question suivante:

La franchise en tant que formule réussie de croissance de l'entreprise dans les pays développés est-elle capable de l'être pour les entreprises marocaines ?

Donc, l'objectif de cet article est d'analyser l'apport de la franchise à la croissance et au développement des entreprises marocaines. Nous rappellerons, dans un premier temps, les généralités concernant la franchise : sa définition, ses avantages pour le franchiseur et son franchisé. Un résumé sur la conjoncture internationale de la franchise ; son développement dans les pays maghrébins: Algérie et Tunisie sera présenté successivement dans un deuxième et troisième point. Nous étudierons ensuite le développement en franchise sur le marché marocain ainsi que les avantages qui présente la franchise à améliorer le développement des entreprises marocaines et encourager les entrepreneurs marocains à investir davantage dans ce mode de développement commercial.

1. La Franchise : Essai de définitions

La franchise a trouvé beaucoup de dissecteurs qui s'est concourraient afin de lui donner une définition adéquate. Ainsi, la franchise a engendré des tas de travaux, de réflexions (économistes, juristes, organismes...) Qui ont tenté d'apporter un éclairage, une synthèse sur le concept, un récapitulatif... Mais toutes les définitions produites, loin d'être concurrentes, sont plutôt complémentaires.

A cet effet, les définitions portant sur la franchise furent nombreuses dans le temps ; on a choisi celles qui nous a semblé les plus simples et précises ; que ça soit des définitions données par des professionnels dans le domaine, des organismes de franchises ou d'autres données par des chercheurs scientifiques.

Commençons par la définition qui a été donné par MENDEZ.M. et LEHNISH. J.P, en 1984, et qui définit le franchisage comme étant « *une méthode de collaboration entre une entreprise franchiseur, d'une part, et une ou plusieurs entreprises franchisées, d'autre part. Cette collaboration a pour but un développement accéléré des entreprises contractantes par*

¹ Etude sectorielle sur la franchise du centre d'intelligence économique de BMCE Bank en 2008

² Etude sectorielle sur la franchise du centre d'intelligence économique de BMCE Bank en 2008

³ AC franchise est un cabinet de conseil en Franchise

Site web : <https://ac-franchise.com/>, consulté le 02/02/2020

l'action commune résultant de la conjoncture des hommes et des capitaux, tout en maintenant leur indépendance respective, dans le cadre d'accords d'exclusivité réciproque ».

Selon cette définition, la franchise se présente comme une relation de partenariat entre un franchiseur (dispensant un savoir-faire et une collection de produits et services, et un franchisé (moyennant des redevances et un droit d'entrée pour adhérer à un réseau).

La Fédération française de la franchise (FFF)⁴ définit la franchise comme étant :

« Un mode de collaboration entre deux entreprises indépendantes juridiquement et financièrement (le franchisé et le franchiseur). C'est une méthode qui permet à un indépendant d'entreprendre plus rapidement en optimisant ses chances de succès et à un franchiseur d'asseoir son développement commercial sur un réseau de chefs d'entreprise impliqués sur leur marché local ».

Cette définition est d'inspiration juridique ; elle souligne l'importance du rapport contractuel entre le franchiseur et les franchisés sans évoquer l'objectif économique de la franchise. Elle est complétée par exemple des principaux éléments du contrat : *« le droit ainsi concédé autorise et oblige le franchisé, en échange d'une contribution financière directe ou indirecte, à utiliser l'enseigne et/ ou la marque de produits et/ ou services, le savoir - faire et autres droits de propriété intellectuelle, soutenu par l'apport continu d'assistance commerciale et/ ou technique, dans le cadre et pour la durée d'un contrat de franchise écrit, conclu entre les parties à cet effet ».*

Munich (2003, p 23) a traduit une définition américaine donné à la franchise selon laquelle: *« la franchise commerciale est caractérisée par une relation commerciale continue entre franchiseur et franchisé composée non seulement d'un produit, d'un service et d'une marque, mais également de tout le concept commercial : une stratégie et un plan mercatique, des manuels et standards opératoires, un contrôle de la qualité et une communication réciproque continue. »*

Cette définition reprend l'idée de relation commerciale continue entre franchiseur et franchisés mais centre sa définition sur les ressources apportées par le franchiseur : le produit, la marque, son concept commercial.

Munich (2003) propose une synthèse des approches juridique et commerciale et définit la franchise comme suit : *« La franchise est un système inter organisationnel par lequel un franchiseur transfère à des franchisés son savoir-faire, met à leur disposition un ensemble de produits, de services et de signes distinctifs et leur offre une assistance commerciale et technique permanente en échange d'une rémunération. Le but essentiel de la franchise est la répétition d'une réussite commerciale. »*

D'après toutes ces définitions, il s'avère que la franchise met en relation deux parties au contrat : le franchiseur et le franchisé. Quoique complémentaires, chacun possède des motivations spécifiques.

Franchiseur, comment peut-on le définir ?

Nguyen et Cliquet (2004) le définissent comme étant : *« un entrepreneur indépendant, un chef d'entreprise souhaitant lancer une activité ou en élargir le développement. Ce peut être un industriel, un producteur, un commerçant ou un prestataire de services. Il dispose d'un*

⁴ La FFF est la fédération représentative de la franchise en France qui, depuis sa création en 1971, met son expertise et son professionnalisme au service de cette stratégie de développement des entreprises.
Site web : <https://www.franchise-fff.com/>, consulté le 02/02/2020.

savoir-faire qui présente un succès potentiel qu'il entend étendre. Bien intégré sur son marché, il dispose d'un concept original et offre un contrat de collaboration à des candidats désirant développer ce concept à leur compte ».

Ainsi, le franchiseur est le créateur et l'initiateur du concept, il est aussi le propriétaire de la marque, qui donne le droit d'utilisation à ses franchisés. C'est lui qui met au point et qui développe tout un ensemble de méthodes et de processus dans la commercialisation, l'organisation, la logistique, la communication...qui constituent son savoir-faire.

Franchisé, comment peut-on le définir ?

Selon Nguyen et Cliquet (2004), le franchisé est : « *un entrepreneur indépendant, une personne physique ou morale, sélectionné par un franchiseur. Il dispose d'un capital et recherche une entreprise dynamique pour l'y investir. Une fois le contrat signé avec le franchiseur, il devient juridiquement responsable de sa propre exploitation, et verse un droit d'entrée et des redevances tout au long de l'activité concernée. Il bénéficie exclusivement de l'image de marque du franchiseur* ».

La caractéristique d'un franchisé c'est qu'il est indépendant, il a un statut d'un entrepreneur indépendant, et à ce titre-là, il est complètement responsable de son entreprise, de sa gestion d'un point de vue comptable, fiscale, managériale, et administratif.

Le franchisé est un ambassadeur de la marque ; et à ce titre il faut qu'il applique le concept qui est mis au point et transmis par le franchiseur.

En contrepartie des apports et des services que le franchiseur apporte à son franchisé, celui-ci devra le rémunérer par un droit d'entrée et par des redevances.

Ressources du franchiseur/franchisé :

On distingue un certain nombre de ressources apportées par les deux contractants. Pour Chanut (2004) ; le franchisé doit disposer :

-Des ressources commerciales, financières avec la propriété d'un emplacement, d'un fonds de commerce et d'une clientèle, la connaissance du marché local, d'un savoir-faire relationnel avec la clientèle, une capacité d'investissement.

-Des ressources managériales ; le franchisé doit détenir de la capacité de gestion d'une équipe de vente.

-Des qualités entrepreneuriales : entrepreneur indépendant, propriétaire de son fonds de commerce.

Quant au franchiseur, les ressources de celui-ci reposent sur un concept distinctif, d'une marque, d'un savoir-faire et d'une assistance continue.

-Un concept distinctif : les clients portent le développement des points de vente par leurs actes d'achat. Les magasins pilotes, ont pour objet de tester et de stabiliser le concept avant duplication. Le concept distinctif peut être défini par l'idée du point de vente associée à sa mise en scène (Chanute, 2004). Pour le consommateur, la franchise (les chaînes dans le langage courant) est une garantie de qualité constante (ex: hôtellerie, restauration, services en général, mais aussi produits...) ; la notion de standardisation de l'offre et d'homogénéité du réseau semble d'ailleurs être reconnue comme d'une « importance indiscutable » dans l'analyse juridique de la franchise (Duniach, 2003).

-La marque : Toute marque est la conséquence d'une innovation qui a réussi (Afférier, 2003). Ceci dit, la valeur de la franchise dépend de la capacité du franchiseur à créer et maintenir de la valeur pour le client (grâce au concept distinctif) et donc de sa capacité à innover, à assurer

une qualité constante, à contrôler aussi chaque franchisé car il est ambassadeur de la marque (Chanut, 2004).

-Le savoir- faire : l'objet central de la franchise, c'est une ressource « produite » par le franchiseur et « transmise » (à titre onéreux donc « vendue ») à des franchisés (fonction pédagogique), qui doivent l'approprier (fonction d'apprentissage), pour le mettre en œuvre de manière conforme au concept distinctif du franchiseur (fonction d'application ou de duplication) (Lio, 1998).

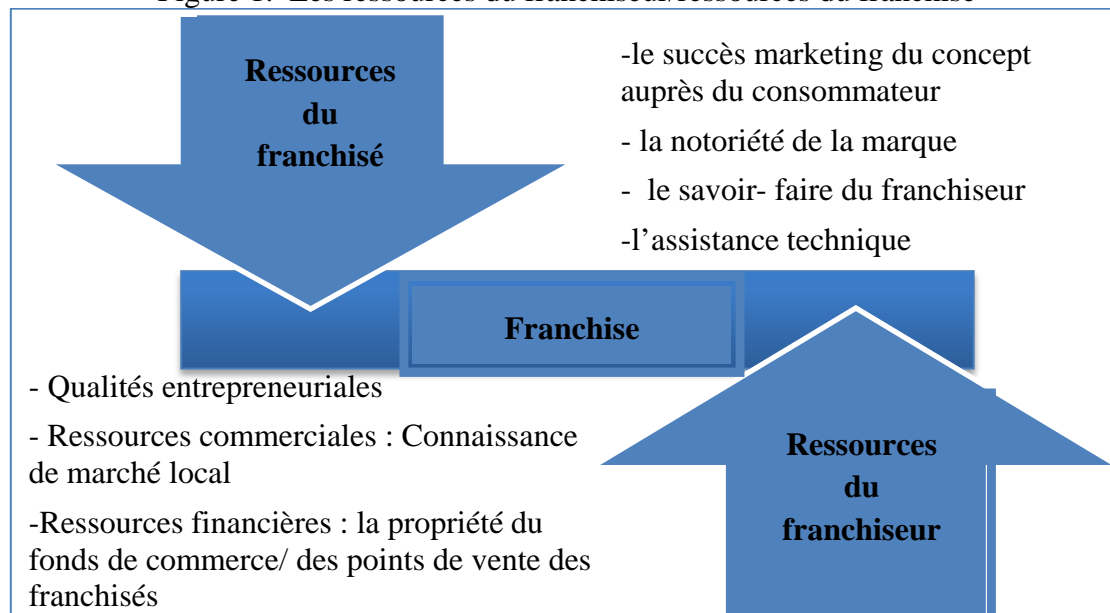
-Une assistance technique : L'assistance technique et/ou commerciale débute dès la signature du contrat (Penard, Raynaud et Saussier, 2004).

Selon Onana, Bi Batoum et Wanda (2013), l'assistance technique peut prendre de multiples formes :

- la formation continue du franchisé et de son personnel ;
- la prestation d'ingénierie (parfois même avant la signature du contrat) ;
- les plans type d'aménagement du magasin et d'assortiment des produits ;
- l'organisation de campagnes de publicité ;
- le conseil juridique, la gestion d'un service contentieux commun à tout le réseau ;
- la mise en place d'un centre logistique ;
- la fourniture d'un compte de résultat type.

Après avoir donner un aperçu sur le cadre conceptuel de la franchise, on peut dire que cette dernière est une entente entre deux entités par laquelle une entreprise —franchiseur — s'engage par rapport à un entrepreneur indépendant — franchisé— à lui céder le droit d'utiliser sa marque, son savoir-faire et son réseau à un endroit précis pour une période préalablement déterminée (Seltz, 1982).

Figure 1. Les ressources du franchiseur/ressources du franchisé



Source : Elaboration de l'auteur suite à la revue de littérature

2. La conjoncture internationale de la Franchise

Le système de franchise a été initialement développé aux Etats-Unis pour contourner les contraintes de la loi antitrust. Ce système a, par la suite, été adopté par l'entrepreneuriat de nombre de pays à économie de marché (Fladmoe-Lindquist, 1996). En France, la franchise est née avec la Lainière de Roubaix dans les années trente mais ce n'est qu'à partir du début des années soixante-dix qu'il y a eu une multiplication des enseignes de franchise.

Depuis les années 1980, les réseaux de franchise se sont imposés comme des acteurs majeurs sur un grand nombre de secteurs d'activité de distribution dans l'ensemble des pays occidentaux.

En effet, les statistiques à travers le monde témoignent de l'importance de la dimension de cette forme de distribution, Comme le rappelle Bradach (1998), entre 40 % et 50 % du chiffre d'affaires du commerce de détail américain sont réalisés par l'intermédiaire de points de vente appartenant à des chaînes. Ce phénomène est particulièrement marqué dans le commerce à dominante alimentaire, comme dans le commerce spécialisé : vêtements, bricolage, accessoires automobiles, appareils électriques...

Selon l'International Franchise Association (IFA) en 2016 ; il y avait plus de 733 000 réseaux aux Etats-Unis employant 7,6 millions de salariés et produisant plus que 674 milliards de dollars en 2016. La Fédération européenne de la franchise (EFF) (2015) a fait état de plus de 13 627 marques franchisées opérant à travers 517 864 magasins franchisés en Europe en 2014.

En France notamment; le nombre de réseaux a doublé au cours de ces dix dernières années, atteignant la barre des 1900 franchiseurs en 2016. En 2018, le secteur a généré un chiffre d'affaires de 62,01 milliards d'euros (Voir Tableau 1).

Les réseaux de franchise représentent une part de plus en plus importante du commerce de détail en France et connaît une progression constante malgré la crise économique. La Franchise Française est leader européen avec 1568 réseaux en 2012 qui comptent 65059 points de vente, 323497 employés et réalisent un chiffre d'affaires de 50,68 milliards d'euros⁵.

Le tableau 1 résume l'évolution de la franchise en France pendant ces dix dernières années.

Tableau 1 : Franchiseurs et franchisés en France, Evolution depuis 1971⁶

	1971	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Nb de franchiseurs	34	1228	1396	1477	1569	1658	1719	1796	1834	1900	1976	2004
Nb de franchisés*	-	50127	53101	58351	62041	65059	65133	68171	69483	71508	74102	75193
CA en milliards d'€	-	47,78	47,72	47,88	49,24	50,68	47,40	51,45	53,38	55,10	59,55	62,01

Source : Fédération Française de franchise (2018)

⁵ Selon les statistiques de la FFF.

⁶ Ces chiffres se rapportent au nombre de magasins ou de points de vente en franchise, et non au nombre réel de franchisés. Source ACFCI – Service Commerce & Distribution, 1971. À partir de 2000, données FFF. À partir de 2007, données FFF et étude d'impact de la franchise Diagnostic & Systems.

Selon Diez et al (2017) ; la franchise espagnole connaît quant à elle, une évolution remarquable, avec un nombre de réseaux qui est passé de 646 en 2001 à 1232 en 2015, ce qui implique une croissance de 90,7%⁷. De plus, le nombre de points de ventes est passé de 35 692 à 65 878 (un taux de croissance de 84,57%), le nombre d'unités détenues en propre a augmenté de 7931 à 19 688 (ce qui implique une augmentation de 148,24%), et le nombre d'unités franchisées est passé de 27 761 à 46 190 (soit une croissance de 66,38%), sur la même période.

Au Brésil, les revenus de la franchise en 2015 était d'environ 139 BRL milliards, soit une augmentation d'environ 13% par rapport à 2014. Dans le contexte mondial, le Brésil occupe le 6^{ème} rang par rapport au nombre de franchises ; avec 114 409 unités dans 60 pays, principalement aux États-Unis et au Portugal. Le pays compte déjà 134 franchises en opération à l'étranger en 2015; ce nombre est de 20% supérieur à celui de 2014⁸.

3. La franchise en Afrique du Nord

En Algérie, la franchise n'est pas un phénomène récent; elle existait depuis 1995 avec l'arrivée des enseignes comme Coca Cola, Danone, Candia Tchik lait dans le secteur agro-alimentaire, ou, encore, dans le secteur de l'hôtellerie avec le Hilton, le Sofitel et le Sheraton (Boumansour et Lahlou, 2018).

Et c'est à partir des années 2000 que ce phénomène connaissait des évolutions tirées principalement par les changements des habitudes de consommation, la prolifération des centres commerciaux mais aussi à la globalisation des échanges, il n'y avait que 50 enseignes étrangères en 2010, en 2012 on dénombrait plus ou moins 60 dont plus de 70% de marques françaises (Ighil Hanout et Illouli, 2014).

En Tunisie, le premier magasin sous cette forme de franchise daterait de 1933 (accord avec Monoprix, qui compte aujourd'hui 71 magasins en Tunisie, LSA n° 2100). D'autres enseignes françaises avaient une présence significative.

L'essor de cette forme organisationnelle en Tunisie 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 2Même si les accords portent d'autres qualifications juridiques. 10 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 Bourri, 2010). Plusieurs autres secteurs seraient porteurs pour la franchise : l'immobilier, le luxe. Chanut (2011) résume la situation de la franchise en Tunisie comme étant « *intermédiaire* ». Ce pays ne reconnaissait pas la franchise qu'en 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.

⁷ Selon les statistiques de l'association espagnole de franchise(AEF)

⁸ Association brésilienne de franchise (ABF), 2016, p. 8, cité par Adriana et Costa (2016)

4. La Franchise au Maroc entre émergence et développement

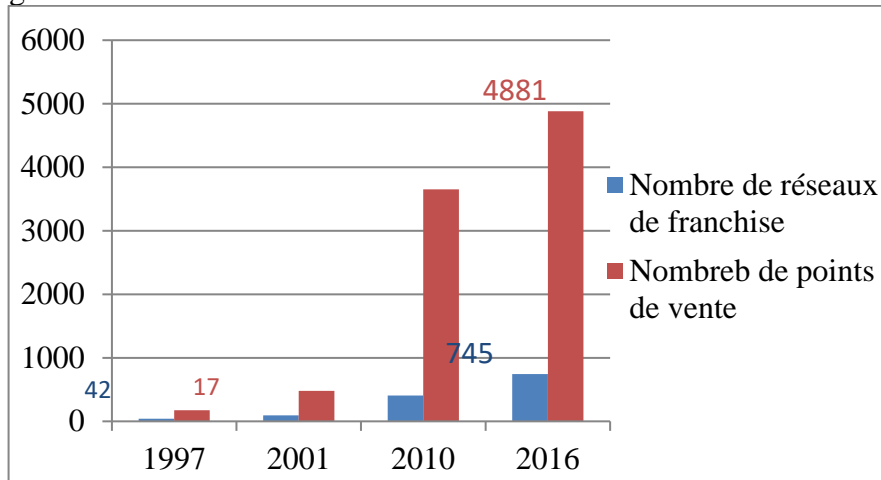
Comme on l'a déjà constaté dans les sections précédentes, la franchise figure parmi les techniques de gestion et de développement des entreprises qui a connu un essor remarquable ces dernières années. Le Maroc ne déroge pas à la règle, d'où la franchise constitue une source de plus en plus importante du revenu économique du pays (Bensaid, 2016). Il est convenable donc de présenter la situation de la franchise et de montrer les opportunités qu'offre ce type de commerce pour les entreprises marocaines.

4.1. Chiffres clefs du secteur de la franchise au Maroc

La franchise connaît un développement considérable au Maroc. A ce sujet, l'évolution du nombre d'enseignes de franchise installées au Maroc suit, depuis les années 90, un rythme de croissance exponentiel. En effet, le taux de croissance annuel moyen sur les dix dernières années est de 18%⁹.

Ainsi, on est passé de 42 réseaux de franchise en 1997 couvrant 174 points de vente à 93 réseaux en 2001 couvrant 480 points de vente à 407 réseaux répartis sur 3653 points de vente en 2010 pour atteindre 745 enseignes en 2016 répartis sur 4881 points de vente selon le Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie Numérique.

Figure 2. Evolution du nombre de franchises au Maroc entre 1997 et 2016

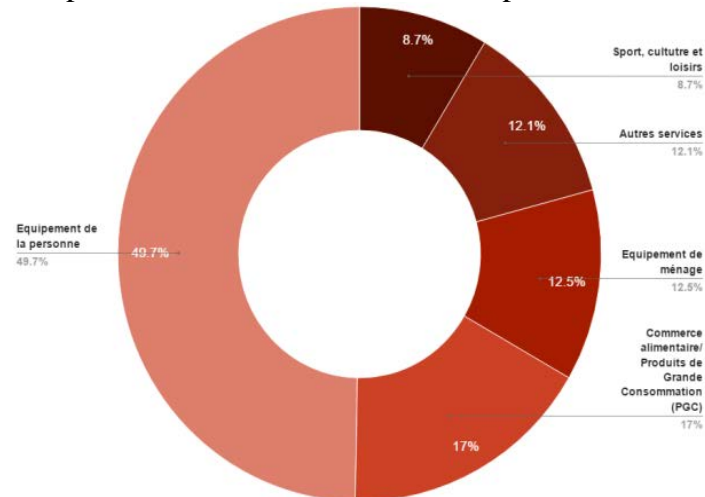


Source : Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Economie Verte et Numérique (2016)

La répartition des réseaux par secteur d'activité, montre que sur les 745 enseignes implantées au Maroc, les deux secteurs de l'habillement et de la restauration accaparent respectivement 49,7% et 17% de l'ensemble des réseaux.

⁹ Selon le rapport d'activité de franchise expo à paris en 2010

Figure 3. Répartition des réseaux de franchise par branches d'activités



Source : Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Economie Verte et Numérique (2016)

Géographiquement, la répartition des points de vente opérant dans le secteur de la franchise montre que l'axe Casablanca-Rabat représente 47% de l'ensemble des implantations (Rochdane et Ayegou, 2009). Ce qui montre la très forte concentration géographique des franchises dans les espaces urbains historiquement privilégiés. Or, ceci n'a pas empêché le développement du secteur vers d'autres villes telles que Marrakech, Fès, Tanger, Agadir¹⁰.

La recherche dans les origines de la franchise révèle que le secteur a drainé des enseignes de différents pays notamment d'Espagne, de Belgique, d'Italie, du Canada et des USA en enregistrant une prédominance des enseignes françaises qui représentent 40% de l'ensemble des réseaux¹¹. Ceci s'explique par le fait que le franchisage demeure une notion étrangère liée beaucoup plus à la France vu les liaisons géographiques, historiques et linguistiques qui unissent les deux pays (Rochdane et Ayegou, 2009). Certaines enseignes françaises sont de réelles succès stories, comme les restaurants Paul, les magasins Carrefour ou encore les magasins Decathlon.

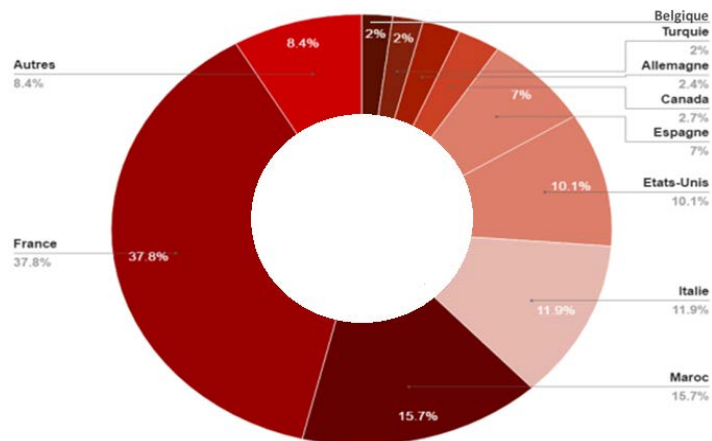
Parallèlement, il est à signaler que près de 52 enseignes d'origine marocaine (15% du total des enseignes) ont été développées connaissant ainsi un succès important.

Le schéma 4 reprend la structure des réseaux de franchise implantés au Maroc par pays d'origine :

¹⁰ Selon les statistiques du Ministère de l'Industrie, du Commerce et des nouvelles technologies en 2008.

¹¹ Chambre française de Commerce et d'Industrie du Maroc

Figure 4. Répartition des franchises par pays d'origine



Source : Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Economie Verte et Numérique (2016)

4.2. Analyse SWOT du secteur de la franchise au Maroc

Afin de résumer la situation de secteur de la franchise au Maroc, on a eu recours aux analyses SWOT qui ont été faites par Benhamdane (2008) dans le cadre d'une étude sectorielle du centre d'intelligence économique de BMCE Bank et à une autre analyse faite par Sayl (2015). Le tableau 2 montre la synthèse de ces deux analyses.

Tableau2. Matrice SWOT du secteur de la franchise au Maroc

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> -Un faible taux d'échec dans le secteur. -Une position géographique attrayante - Un système économique libéral et stable - Qualité des infrastructures - Faible taux d'inflation - Un environnement réglementaire favorable - une liberté politique 	<ul style="list-style-type: none"> -L'absence d'une loi spécifique sur la franchise; -Le non-respect par certains masters franchisés des plans de développement initialement convenus ; -La rareté et la cherté des locaux commerciaux ; -Le manque de plates-formes logistiques et d'entrepôts sous douane ; -La taille des garanties exigées et l'importance de l'apport personnel ; -Le manque de lignes de financement ou de fonds de garanties adaptés à ce type de commerce
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> -Une accélération de l'urbanisation et une Classe moyenne de plus en plus importante ; -Une société de consommation en plein essor ; -La démocratisation du crédit à la consommation et la dématérialisation des moyens de paiements ; 	<ul style="list-style-type: none"> -La prééminence et le poids du "noir" dans les transactions immobilières ; -La concurrence déloyale du secteur informel et de la contrebande.

<ul style="list-style-type: none"> -La création de tribunaux de commerce, l'adoption d'un régime permettant le libre transfert des capitaux et la signature de conventions évitant la double imposition avec plus de 40 pays ; -Un système économique stable et libéral favorisant l'investissement et la création d'emplois ; -Un régime douanier attractif, du fait du démantèlement tarifaire progressif et de la suppression des prix de référence dans le cadre des accords de libre échange avec l'U.E, la Turquie, les pays arabes et les Etats-Unis ; -L'existence de niches à fort potentiel (l'artisanat, la restauration marocaine...) ; -Le développement de la grande distribution et de nouvelles galeries marchandes ; -La création de villes nouvelles aux portes des grandes villes (Tamansourt, Tamesna...) ; -La mise en place d'un contrat programme propre au commerce intérieur. 	
---	--

Source : Synthèse des analyses SWOT de Benhamdane(2008) et Sayl(2015)

5. L'apport de la franchise comme forme de commerce à l'entreprise marocaine

Comme on l'a déjà constaté dans les sections précédentes ; La franchise est une forme de contrat qui unit l'opérateur d'une chaîne de points de vente, le franchiseur, et un commerçant indépendant, le franchisé. Moyennant un investissement dans un point de vente et le versement soit d'un droit d'entrée, soit d'une redevance liée au chiffre d'affaires et/ou aux dépenses publicitaires, soit encore les deux à la fois, le franchisé peut ainsi bénéficier d'un savoir-faire, d'une enseigne et/ou d'une marque connue(s), de conseils en matière de gestion et éventuellement de certaines facilités financières de la part du franchiseur (Cliquet, 2002). Ainsi, beaucoup de PME et de créateurs d'entreprise ont donc compris tout l'intérêt sur le plan financier pour le franchiseur et sur le plan marketing pour le franchisé que représente ce type de contrat. La littérature n'a pas manqué de le souligner depuis une bonne trentaine d'années (Hunt, 1973). De grands réseaux de points de vente se sont ainsi constitués plus ou moins rapidement, la franchise permettant une forte accélération en la matière par rapport au succursalisme qui exige de la part de l'opérateur de la chaîne un investissement beaucoup plus important (Cliquet, 2002).

Dans le même volet, Pour Cliquet et Nguyen (2004) ; La franchise est l'une des formes contractuelles de coopération inter firmes. Elle s'exerce dans la plupart des secteurs d'activité, dans le cadre de la stratégie du développement de l'entreprise.

Dans cette perspective, rejoindre un réseau apparait, plus qu'avant, une opportunité pour ne pas dire une nécessité surtout pour la PME. En effet, le recours à la franchise n'est pas une

question de hasard mais plutôt un choix stratégique de certaines entreprises qui ont préféré appartenir à un réseau de franchise.

Au Maroc, le succès remporté par les enseignes étrangères n'a pas manqué d'encourager des PME marocaines à développer leur propre concept et par conséquent se lancer en commerce sous franchise. Ces PME représentent 15,7% de la totalité des réseaux de franchise implantés au Maroc et sont surtout dynamiques dans le secteur de l'habillement, l'ameublement et la confiserie. Le tableau 3 représente quelques enseignes marocaines développées en franchise :

Tableau 3. Les enseignes marocaines selon le secteur d'activité

Secteurs d'activité	Enseignes marocaines
Secteur d'habillement	Marwa, Diamantine, Moroccan touch...
Secteur de la restauration	Aladdin brochettes...
Secteur de la pâtisserie	Amoud...
Secteur de la confiserie	Dragée d'Or, Pralinor, Riad l'fakia...
Secteur de la chaussure	Benson shoes...
Secteur art de la table	Maida, Direct Usine...
Secteur d'ameublement	Kitéa, Kaoba, Mobilia, Castory, Cocon et papillon, Richbond...

Source : *Elaboration de l'auteur*

Ainsi, Rejoindre un réseau de franchise est une des possibilités qui s'offre à celui qui souhaite créer sa propre entreprise. (Boulay et Chanut, 2010) résume ceci comme suit :

« -la franchise est une forme de création d'entreprise moins risquée et plus rapide-la promesse faite par le franchiseur à son franchisé repose sur le tryptique « concept/savoir-faire/assistance ». La franchise offre un concept distinctif et éprouvé et des signes forts de ralliement de la clientèle au premier rang desquels figure la marque. Il apporte un savoir-faire différenciant par rapport à celui des concurrents, savoir-faire qu'il saura faire évoluer selon les changements de l'environnement concurrentiel, des comportements de consommateurs. Enfin il promet une assistance au démarrage puis un accompagnement régulier tout au long de la vie du contrat ». Il s'agit là des trois principaux critères qui expliquent qu'un créateur d'entreprise va choisir de se développer en franchise (Knight, 1984 ; Peterson et Dant, 1990 ; Guilloux et al. 2004).

Conclusion

La franchise est un des modes d'implantation favoris dans le commerce de détail. Elle a déjà fait ses preuves en Europe et en Amérique dès les années soixante, et a récemment commencé à se multiplier dans les pays en voie de développement tels que ceux d'Europe de l'Est, d'Asie Pacifique, du Moyen Orient et d'Afrique du Nord. Les raisons peuvent être trouvées dans le succès de la formule, qui autorise la duplication rapide de points de vente pour le franchiseur et un accès à un « système de réussite commerciale » pour le franchisé (Chanut, 2004).

Dans le contexte marocain d'ouverture, la franchise occupe une place de plus en plus importante au point que certaines enseignes internationales sont devenues familières. Ces dernières années, cette expansion ne se limite pas aux chaînes internationales ; des réseaux nationaux développent leurs propres concepts.

Pour Chanut et Gharbi (2011), La franchise permet en effet une plus grande structuration donc une plus grande transparence du commerce dans les pays maghrébins dont le Maroc fait

partie. 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'entrepreneuriat et à l'esprit d'initiative et d'innovation.

En bref, la franchise se profile au Maroc un avenir prometteur qui peut devenir un tremplin pour l'expansion du secteur commercial notamment pour les PME. Ces dernières constituent un véritable levier de développement, cependant leur situation reste mal cernée vu que la majorité de leur tissu échappe au secteur formel. La « solution franchise » peut-être envisagée comme un moyen de promotion des PME nationales et reste aussi à développer une stratégie marketing pour l'exportation du concept marocain à l'international.

Bibliographie:

Ouvrages :

De Mendez, M. et J.P. Lehnish .1984. « La franchise commerciale », Presses universitaires de France, Paris, Collections Q.S.J ? n° 2170, p. 10.

Seltz et David D. 1982. « The Complete Handbook of Franchising », Reading, MA: Addison-Wesley.

Chapitre de livre :

Boulay, J. & Chanut, O. 2010. « II. Les explications de la franchise ». Dans : Jacques Boulay éd., Les réseaux de franchise (pp. 33-56). Paris: La Découverte.

Articles :

Adriana M et Costa S. 2016. « Marketing strategies in the internationalization process of Brazilian franchises », *Review of Business Management.*, São Paulo, Vol. 18, No. 62, p. 570-592.

Ananga Onana, A., Bikay Bi Batoum, J. & Wanda, R. 2013. «Les déterminants de la compétitivité des franchises internationaux : une analyse empirique du cas du Cameroun». *Revue Congolaise de Gestion*, numéro 18(2), 9-44.

Boumansour R et Lahlou Ch. 2016. « La Franchise En Algérie : Contraintes Et Atouts » , *International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB)* Vol.11 pp 39-47

Cliquet G. 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*, vol. 17, n° 1

Cliquet G et Nguyen N. 2004. « La franchise, une méthode d'implantation dans le commerce de détail : le cas du Vietnam », *Revue francophone de gestion*, 18p

Díez Uli, L., et al. 2017. «Analysis of efficiency of own and franchised units in the Spanish franchise system», *European Research on Management and Business Economics*.

Duniach K. 2005. « Les modes d'entrée de la franchise internationale », *Market Management (Vol. 5)*, p. 4-28

Fladmoe-Lindquist, Karin, 1996. « International franchising: Capabilities and development » *Journal of Business Venturing*, Elsevier, vol. 11(5), pages 419-438.

Kapferer, J. 2003. « Réinventer la marque ? ». *Revue française de gestion*, no 145(4), 119-130.

Menekse S. et Orkide S. 2014. «Determining pros and cons of franchising by using swot analysis». *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 122 p 515 – 519.

Penard, T., Raynaud, E. & Saussier, S. 2004. « Théories des contrats et réseaux de franchise: Revue et enseignements », *Revue Française d'Economie*, Avril 2004, p. 151-193

Sayl Z. 2015. «The International business environments of franchising in Morocco, *Indian Journal of Economics and Development*, Vol 3 (5)

Actes de colloques :

Chanut O. 2004. « Etude exploratoire sur les enjeux de l'arrivée à maturité d'un réseau de franchise : pouvoir, confiance et contrat ». 9^{ème} Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne (JRMB) Dijon.

Chanut O et Gharbi N .2011. « L'environnement institutionnel comme facteur explicatif du développement de la franchise : comparaison entre le Maroc, l'Algérie et la Tunisie». 14^e Colloque International Etienne Thil Roubaix.

Rochdane H et Ayegou J. 2009. « PME marocaines face à la mondialisation : quelles opportunités du système de franchise », *La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé », 11^{es} Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, INRPME, Trois-Rivières, Canada*

Rapports et Etudes :

Benhamdane J. 2008. « Etude sectorielle : la franchise ». Rapport du Centre d'intelligence économique de BMCE Bank.

Bensaid O. 2016. « Une comparaison de la performance des différents types de franchises au Maroc », Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise en sciences en gestion. HEC Montréal

Bradach J. L. 1998. « Franchise Organizations», Boston, Harvard Business School Press

Duniach K .2003. « La franchise internationale : une contribution à l'étude des modes d'entrée à l'étranger », thèse de doctorat en Administration et gestion, Université de Montpellier 1.

Ighil Hanout L. et Illouli S. 2014. «La franchise dans les pays du Maghreb : Essai de comparaison entre l'Algérie, Maroc et la Tunisie». Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales. Université abderrahmane mira de Bejaia.

Rapport du centre marocain de promotion des exportations. 2010. Franchise expo paris salon international de la franchise et du commerce en réseau.