

Le triptyque : « marque-savoir-faire-assistance » dans la relation franchiseur-franchisé

The triptych: « brand-know-how-assistance » in the franchisor franchisee relationship

Jalila Ait Soudane, (Professeure de l'Enseignement Supérieur)
Laboratoire d'Etudes et de Recherches en Sciences de Gestion (LERSG)
FSJES Agdal
Université Mohamed V de Rabat

Mounia Amazian, (Doctorante)
Laboratoire d'Etudes et de Recherches en Sciences de Gestion (LERSG)
FSJES Agdal
Université Mohamed V de Rabat

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Agdal Avenue des Nations-Unies, B.P. 721 Agdal Université Mohamed V de Rabat Maroc (Rabat) Téléphone +212 537 77 27 32/ fax : +212 537 77 26 16 mounia_amazian@um5.ac.ma
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	Ait Soudane, J., & Amazian, M. (2021). Le triptyque : « marque-savoir-faire-assistance » dans la relation franchiseur-franchisé. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2(3), 274-290. https://doi.org/10.5281/zenodo.4864966
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

DOI: 10.5281/zenodo.4864966
Received: May 03, 2021

Published online: May 30, 2021

Le triptyque : « marque-savoir-faire-assistance » dans la relation franchiseur-franchisé

Résumé :

L'expression franchise est fréquemment utilisée pour désigner des contrats voisins, mais néanmoins différents. La concession, la licence de marque, la commission affiliation, la coopérative et la chaîne volontaire; tous ces contrats se distinguent de la franchise par rapport au concept de savoir-faire qui caractérise la franchise dans la mesure où il doit présenter des éléments spécifiques. Ainsi, nous nous situons dans un contexte inter organisationnel plus précisément au cœur d'une organisation de type réseau. La franchise un mode de coopération entre deux entités juridiquement indépendantes, mais économiquement très liées. Issue de la pratique commerciale américaine, cette technique de distribution après avoir prouvé sa réussite dans les pays européens s'est étendue vers plusieurs pays dont le Maroc où elle affiche actuellement un développement remarquable. De ce fait, l'objectif de ce travail est de s'interroger sur les fondamentaux de cette forme de commerce interentreprises à savoir : la marque, le savoir-faire et l'assistance technique, et d'en déduire l'habilité à attirer de nouveaux candidats à la franchise. Ainsi, les résultats de la littérature révèlent que :

- 1) La franchise offre un concept distinctif et éprouvé et des signes forts de ralliement de la clientèle au premier rang desquels figure la marque.
- 2) La franchise 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.
- 3) Enfin, la franchise promet une assistance au démarrage puis un accompagnement régulier tout au long de la vie du contrat.

Mots clés : Relation interentreprises, Franchiseur, Franchisé, Marque, Savoir-faire, Assistance

Classification JEL : M31

Type de l'article : Article théorique

Abstract :

The term franchise is frequently used to designate similar nevertheless different contracts. Concession, brand license, commission affiliation, cooperative, and the voluntary chain. All these contracts are different from the franchise from the concept of know-how that characterizes the franchise to the extent that must have specific elements. Thus, we are in an inter-organizational context, more precisely at the heart of a network-type organization. Franchising is a mode of cooperation between two legally independent but economically closely linked entities. Originating from the American commercial practice, this distribution technique, after having proved its success in European countries, has spread to several countries, including Morocco, where it is currently showing a remarkable development. Thus, the objective of this work is to investigate the fundamentals of this form of B2B business, which are : brand, know-how , technical assistance, and to deduce its ability to attract new candidates to the franchise. So, the results of the literature reveal that:

- 1) Franchising offers a distinctive and proven concept and strong signs of rallying the clientele, the first of which is the brand.
- 2) It provides a know-how that differentiates it from its competitors, a know-how that will be able to develop according to changes in the competitive environment and consumer behavior.
- 3) Finally, it promises assistance in getting started and regular support throughout the life of the contract. These are the three foundations that explain the franchise relationship.

Keywords : Inter-firms relationship, Franchisor, Franchisee, Brand, Know-how, Assistance

JEL Classification : M31

Paper type : Theoretical Research

1.Introduction

Après avoir acquis des positions solides sur ses marchés historiques d'Amérique du Nord et d'Europe de l'Ouest, la franchise se développe désormais dans d'autres régions du monde. C'est un objet protéiforme, à la fois mode d'accès au marché, un mode d'organisation interentreprises et relation d'affaires. Elle repose sur le transfert de savoir-faire et la maîtrise globale des conditions de commercialisation. Son origine est très ancienne, mais son développement rapide est encore relativement récent (Voisin et al., 2004). Au Maroc, Le franchisage est une forme de commerce relativement nouvelle, qui est apparue au milieu des années 1990 avec l'entrée et l'expansion des franchiseurs étrangers. La franchise comme forme organisationnelle et mode de développement des entreprises de commerces et de services a trouvé rapidement sa place dans le marché marocain.

On distingue au Maroc comme ailleurs, deux types de franchises : les franchises locales et les franchises internationales. On entend par franchises locales les marques qui ont été créées sur le territoire même où les franchises sont installées. Au Maroc, on retrouve parmi les franchises locales les plus populaires des marques comme Marwa et Benson shoes pour la mode, ou Venezia Ice et La Grillardière pour la restauration. Quant aux franchises internationales, elles proviennent d'un pays et ont par la suite été importées et adaptées dans un ou plusieurs autres pays. Parmi les franchises internationales implantés au Maroc, Burger King nous vient des États-Unis, Tim Hortons du Canada, Zara d'Espagne, Ibis de France et bien d'autres.

Ainsi, les types de franchises au Maroc sont les suivants :

- Les franchises marocaines, qui représentent les marques créées et franchisées au Maroc (franchiseurs).
- Les franchises internationales en master franchises, qui représentent des marques étrangères ayant vendu le droit de master franchise à une société ou à un entrepreneur indépendant au Maroc (Ex : Groupe AKSAL).
- Les franchises internationales en franchises unitaires, qui représentent des marques étrangères franchisant elles-mêmes point de vente par point de vente au Maroc.

En effet, 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 650 enseignes en 2016 répartis sur 4881 points de vente selon les statistiques du Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Économie Verte et Numérique (MICEVN).

Parallèlement, il est à signaler que près de 97 franchises d'origine marocaine (15% du total) ont été développées connaissant ainsi un succès important. En étant influencés par le succès des enseignes étrangères installées au Maroc, les investisseurs marocains optent de plus en plus pour la franchise en développant leurs propres concepts (Amazian & Ait Soudane, 2020).

Ainsi, il s'avère primordial dans ce contexte, de s'interroger sur les fondamentaux de cette forme de commerce interentreprises. Partant du constat que la promesse faite par le franchiseur à son franchisé repose sur le triptyque « marque/savoir-faire/assistance », on va essayer de répondre aux questions suivantes :

Qu'est-ce qu'une relation interentreprises ?

Qu'est-ce que c'est la franchise ? et quels sont ses acteurs ?

En quoi consiste-t-il le triptyque « marque / savoir-faire / assistance » dans la relation de franchise ? Peut-il avoir une influence sur le choix d'adhérer un réseau de franchise ?

Afin de répondre à ces trois questions, notre travail sera divisé en cinq points suivants : nous rappellerons, dans un premier temps, la notion de relations interentreprises, la franchise comme mode d'organisation qui se fonde sur ce type de relation. Un résumé sur les différents systèmes du marketing vertical dans un deuxième point, des systèmes qui se confondent à chaque fois

avec la franchise. Nous étudierons ensuite les fondamentaux de la franchise à savoir : la marque, le savoir-faire et l'assistance.

2. La franchise : Un mode d'organisation interentreprises fondé sur des relations personnelles

2.1. Les relations interentreprises

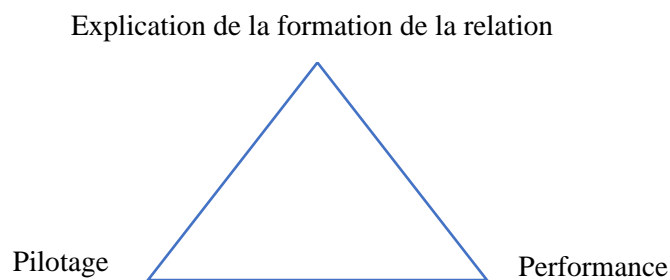
En management stratégique, la coopération¹ interentreprises s'impose comme un nouveau mode de coordination des activités économiques. Elle se définit comme « *un accord, établi dans une perspective de durée, impliquant une interaction entre membres d'organisations indépendantes qui combinent ou mettent en commun des actifs immatériels et/ou matériels afin de réaliser l'objet de l'accord et d'atteindre des objectifs communs et individuels* » (Mothe, 1997). Elle est plus appropriée que les modèles classiques de coordination des activités, les structures hiérarchiques et les modèles de coordination du marché (Williamson, 1976), pour ainsi faire face à la mondialisation des échanges (Assens, 2003; Singh et al., 1999) et aux exigences de flexibilité des outils de production, provoqués par l'évolution de la demande. De plus, nous observons des changements organisationnels profonds et des changements dans les frontières de l'entreprise : l'entité créatrice de valeur ne correspond plus au périmètre juridique et héréditaire de l'organisation (Voisin et al., 2004), mais résulte de faisceaux de relations entre entreprises juridiquement indépendantes. Ainsi, les grandes entreprises se recentrent sur leur cœur de métier, sous traitent certaines activités, tout en construisant des réseaux avec des partenaires, des alliances, aussi bien en amont, avec leurs fournisseurs, qu'en aval avec leurs clients ou encore avec des concurrents. Ce phénomène de maillage ou mise en réseau n'implique pas seulement des structures industrielles transnationales à grande échelle en quête de flexibilité. Il semble impliquer tous les formats commerciaux et tous les secteurs d'activité.

L'analyse des relations interorganisationnelles est un thème de recherche en progression, tant sur le plan académique que professionnel. L'objectif principal est de comprendre la relation et l'interaction entre les coopérants.

Dans l'analyse des relations interentreprises, trois courants de recherche se démarquent (Kale et al., 2000), comme le montre la figure 1 ci-dessous. Le premier courant se focalise sur l'explication de la formation de la coopération ou du réseau et pose les questions suivantes: pourquoi la coopération? Quel est l'intérêt pour une entité d'appartenir à un réseau? Le deuxième courant s'intéresse à la performance du partenariat en termes de capacité d'innovation, de flexibilité, de profitabilité, d'efficacité et d'efficience; par rapport aux autres modes organisationnels. Enfin, le troisième courant étudie les choix de structure de gouvernance du partenariat, et les modes de gestion de ces structures complexes. Le vocabulaire utilisé dans la littérature pour spécifier le choix de la structure de gouvernance est varié. Sont employés les termes de pilotage, gouvernement, gouvernance, management, gestion, coordination. Beaucoup de chercheurs ont privilégié les termes de management et de pilotage, parce qu'ils s'appliquent aussi bien à la direction d'un système de franchise, c'est-à-dire qu'ils s'appliquent à la prise de décision du réseau ainsi qu'à la gestion du système de franchise. Entre les franchisés et leurs franchisés.

¹ Le terme coopération a pour racine co = ensemble et operare = travailler. Le Robert (2021) propose les définitions suivantes : 1) Action de participer à une oeuvre commune. 2) Politique d'entente et d'échanges culturels, économiques ou scientifiques entre États ; spécialement aide au développement de nations moins développées. 3) Système par lequel des personnes intéressées à un but commun s'associent et se répartissent le profit selon un pourcentage en rapport avec leur part d'activité.

Figure 1 : Les courants de recherche sur les relations interentreprises



Source : Chanut (2007)

Un quatrième courant semble se dégager, qui polarise ses recherches sur l'aspect dynamique de l'évolution des formes de coopération interentreprises. En effet, les coopérations interentreprises s'inscrivent dans une certaine durée et la relation d'échange est loin d'être statique, figée. Aussi est-il pertinent d'ouvrir des recherches sur les processus en œuvre dans les systèmes de coopération. De nombreux chercheurs regrettent que les travaux sur les relations interentreprises adoptent, pour la plupart, un design de recherche synchronique. Ils préconisent des analyses diachroniques ou de type longitudinal (Forgues et al., 2006; Frazier, 1999; Fried & Elango, 1997; van de Ven, 1992) qui rendent compte des processus.

2.2 La franchise : un mode d'organisation interentreprises réseau

Nous nous situons dans un contexte inter organisationnel plus précisément au cœur d'une organisation de type réseau. Et donner une définition précise ne semble pas aisé tant la notion de réseau peut regrouper des réalités différentes. En effet dans son dictionnaire sur les réseaux, (Assens, 2003), propose trois ensembles de définitions pour les réseaux. Il présente le réseau comme :

- Une réalité physique faisant allusion au réseau qui rend compte de la réalité physique d'éléments tels qu'un réseau ferroviaire.
- Une dispersion en différents points d'unités de décision et leur harmonisation par des liens physiques ou intangibles définissant ainsi l'organisation en réseau.
- Des relations sociales entretenues entre individus appartenant à une même communauté tels les réseaux sociaux.

Nous retenons la seconde définition du réseau comme étant un modèle d'organisation ou plus précisément comme structure qui se caractérise par la coexistence d'au moins deux entités et de relations entre celles-ci (Bejean & Gadreau, 1997). La franchise s'inscrit donc dans cet ensemble. Elle représente selon Dant et al. (2011), un phénomène inter-organisationnel unique.

Pour mieux appréhender le concept de franchise, nous commençons par la définition qui a été donnée à la franchise dans le Code de déontologie européen de la franchise (CDE), rédigé en 1972, et selon laquelle : « La franchise est un système de commercialisation de produits et/ou de services et/ou de technologies, basé sur une collaboration étroite et continue entre des entreprises juridiquement et financièrement distinctes et indépendantes, le franchiseur et ses franchisés, dans lequel le franchiseur accorde à ses franchisés le droit et impose l'obligation d'exploiter une entreprise en conformité avec le concept du franchiseur. 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 de 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 ».

À cet effet, on peut dire que la franchise repose sur une collaboration entre deux entreprises, le franchiseur et le franchisé, indépendantes aux plans juridique et financier, qui se sont choisis

mutuellement pour établir des relations étroites en vue de commercialiser des biens ou des services. D'après (Perrigot et al., 2017), la définition de la CDE met en évidence deux éléments centraux, à savoir :

- L'importance des relations étroites entre le franchiseur et les franchisés qui revêt d'un caractère dynamique et continue.
- Le rôle important du franchiseur, dont la bonne reproduction de son concept et son savoir-faire constitue un facteur critique de succès dans le franchisage.

La franchise implique deux patrimoines distincts dont l'exploitation commerciale est liée par un contrat (Dioux & Dupuis, 2009). Les risques et les profits sont partagés (Boulay & Chanut, 2010). Le patrimoine du franchiseur peut également être constitué lui-même de succursales, avec des salariés, qui sont aussi homogènes que les points de vente franchisés² aux yeux des consommateurs. On parle alors de réseaux « mixtes » où le taux de mixité est le rapport entre le nombre de points de vente succursalistes et le nombre de points de vente total du réseau (Cliquet, 2002).

La relation franchiseur-franchisé revêt un caractère personnel fort. Il s'agit avant tout d'une relation bilatérale, même si la dimension collective du réseau ne peut être ignorée. Le contrat de franchise est conclu intuitu personae entre deux contractants : le franchiseur, crée un concept marketing distinctif, détient un savoir-faire original, des signes de ralliement de la clientèle et apporte de l'assistance tandis que le franchisé met dans la balance la propriété d'un fonds de commerce, sa connaissance du marché local et ses compétences commerciales, managériales et de gestion. Le caractère personnel de la relation de franchise est renforcé par des clauses organisant la relation post-contractuelle. Par exemple, la clause d'agrément contraint le franchisé qui souhaite vendre son fonds de commerce à obtenir préalablement l'agrément, par le franchiseur. Autrement dit, le franchisé ne pourra vendre qu'avec l'accord explicite du franchiseur sur l'identité de l'acheteur. L'intuitu personae du contrat assure ainsi au franchiseur de ne travailler qu'avec des franchisés sélectionnés par ses soins, en vertu de qualités qu'il définit librement (Boulay & Chanut, 2010).

La franchise présente les caractéristiques de l'entreprise réseau (Paché & Paraponaris, 2006); (Boulay & Isaac, 2007). Il s'agit d'un réseau « star » (Assens, 2003), c'est-à-dire une structure dans laquelle le pouvoir de décision est réparti de façon inégale entre les partenaires, dont l'un est pilote. Le franchiseur assure les fonctions de sélection des franchisés, de définition des stratégies du réseau et de contrôle des activités des franchisés, afin d'assurer l'homogénéité de l'offre vis-à-vis des clients. Propriétaire de la marque-enseigne, il défend tous les signes de ralliement de la clientèle. Cela ne remet pas en cause l'indépendance du franchisé qui reste libre dans l'organisation de son activité. Le contrat de franchise n'établit ainsi pas de lien de subordination (Boulay & Chanut, 2010).

Le franchisé rejoint un réseau de franchise afin de bénéficier d'un « système de réussite », dont l'objectif est la réitération d'une réussite commerciale (Leloup, 2004). En plus du droit à l'usage de l'enseigne et du concept distinctif, cela oblige également le franchiseur à transmettre son savoir-faire original et substantiel et d'apporter une assistance continue. En contrepartie, le franchisé verse des droits d'entrée et des redevances. La redevance est le plus souvent calculée en pourcentage du chiffre d'affaires. Cependant, certains réseaux prévoient des redevances forfaitaires, pour éviter les tricheries sur les chiffres d'affaires déclarés par les franchisés, ou pour se différencier des concurrents. D'autres proposent une redevance annuelle forfaitaire

² Souvent, le client d'un point de vente appartenant à un système marketing vertical ne connaît pas le statut du point de vente dont il est client. Le statut du PDV peut être déduit néanmoins de la raison sociale de l'entreprise, obligatoirement mentionné sur le ticket de caisse : s'il s'agit d'un magasin indépendant, les coordonnées de l'exploitant apparaissent ; s'il s'agit d'un magasin propriété de l'enseigne, la raison sociale de l'enseigne apparaît.

progressive ou dégressive, négociée ex ante avec le franchisé, sur plusieurs années, pour tenir compte de l'augmentation prévisible des activités de ce dernier.

2.2.1 Le premier acteur de la franchise : le franchiseur

Le franchiseur (firme pivot) est une personne physique ou morale possédant une structure administrative et détenteur au minimum d'unités pilotes nécessaires à la démonstration du succès commercial du concept proposé. (Nguyen & Cliquet, 2004, p. 3) 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 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.

2.2.2 Le deuxième acteur de la franchise : le franchisé

Les franchisés (unités satellites) sont également des personnes physiques ou morales, en nombre plus ou moins important selon la stratégie de développement, l'attractivité de l'enseigne, l'ancienneté du réseau, sa dispersion. Les unités sont autant d'entités autonomes les unes par rapport aux autres, mais par contrat agissent de concert pour la réalisation d'une activité économique (Goullet & Meyssonier, 2011).

D'après (Nguyen & Cliquet, 2004, p. 3), 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. Il doit se doter d'une meilleure connaissance de l'environnement local et avoir une bonne communication avec les clients (Bui et al., 2021).

Le franchisé est un ambassadeur de la marque ; il faut qu'il applique le concept qui est mis au point et transmis par le franchiseur. La fidélité à la marque reste une mesure importante du succès du réseau sur les relations interentreprises (Nyadzayo et al., 2018).

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.

Tableau 1 : Acteurs de la franchise : franchiseur /franchisé

Franchiseur	Franchisé
Entrepreneur indépendant	Entrepreneur indépendant
Un chef d'entreprise souhaitant en élargir le développement	Personne physique/morale
Il détient un savoir-faire original qu'il entend transmettre	Il est sélectionné par le franchiseur
Il dispose d'un concept distinctif qu'il compte en faire bénéficier à des candidats désirant développer ce concept	Il dispose d'un capital et recherche à entreprendre

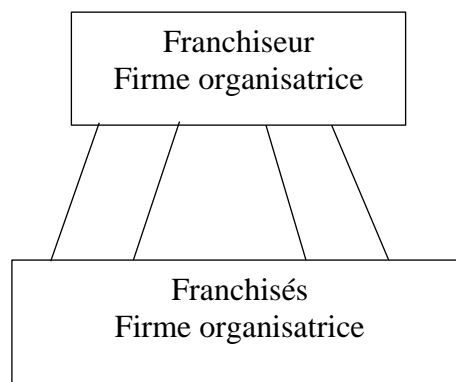
Source : *Élaboration des auteurs*

2.2.3 Le troisième acteur de la franchise : le réseau

La troisième entité qui ne possède aucune personnalité se trouve être le réseau (Goullet & Meyssonier, 2011) dont le franchiseur et les franchisés sont des porteurs de la même enseigne, signe de l'identité et de l'image du réseau (Chanut, 2004).

Cette entité non matérialisée, mais certainement la plus importante, elle donne forme à la relation inter organisationnelle et au sein de laquelle les partenaires vont exercer leurs droits et obligations. La réussite du réseau est liée à la réussite de ses composantes (franchiseur et franchisés). Chacun d'entre eux doit avoir des aptitudes propres qui favorisent la réussite du réseau (Baroncelli & Manaresi, 1998).

Figure 2 : Schéma d'un réseau de franchise



Source : *Leloup (2004)*

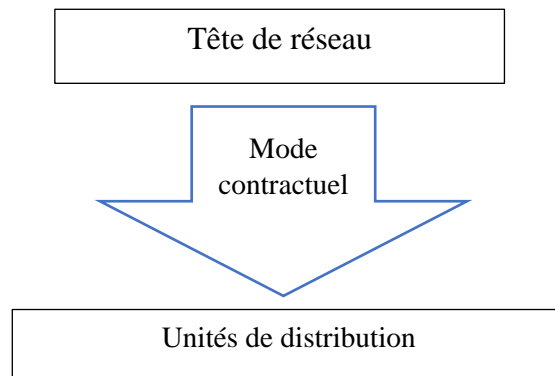
3. Les spécificités de la franchise par rapport aux autres systèmes marketing verticaux

La caractéristique majeure différenciant les systèmes marketing verticaux réside dans la modalité contractuelle. On trouve généralement cinq types de systèmes marketing verticaux qui sont connus : la franchise, la concession, la licence de marque, la commission-affiliation et la chaîne de valeur.

D'après Boulay & Chanut (2010), un système marketing vertical présente deux principaux avantages :

- Des offres homogènes autour d'un concept distinctif, c'est-à-dire un ensemble original d'éléments matériels et immatériels qui contribuent à fournir des solutions globales et spécifiques au consommateur, en termes de commercialisation de produits et de services (Dioux & Dupuis, 2009). Les points de vente d'un même réseau partagent une marque enseigne et un assortiment commun dans un concept architectural unifié. Cette offre standardisée des produits et services rassure le consommateur, qui est à la fois client du point de vente et de l'enseigne.
- La visibilité de la marque-enseigne liée au maillage du territoire, grâce à la duplication rapide des points de vente. La marque enseigne est d'autant plus visible tant que le nombre de points de vente est important.

Figure 3 : Représentation d'un système marketing vertical



Source : Boulay et Chanut (2010)

3.1 La concession

La concession est relativement proche de la franchise. C'est un accord de distribution de produits où un commerçant (concessionnaire), confie son entreprise de distribution à un commerçant ou industriel (concedant) en lui conférant des droits de revente. La concession n'est pratiquée que dans une zone spécifique sous la supervision du concedant pendant une durée déterminée (Leloup, 2004). Suivant le réseau, le concedant peut fournir ou non divers services associés (formation, publicité...) à ses concessionnaires. Contrairement à la franchise, il n'est pas nécessaire de payer des droits d'entrée ou des redevances. Le concedant distribue des produits ou services du concessionnaire tout en mettant en œuvre son concept et en utilisant des signes de ralliement.

La concession est beaucoup moins contraignante qu'une franchise, elle se distingue de la franchise par la non-obligation par le concedant (l'équivalent du franchiseur) de transmettre un savoir-faire original. De la même manière, le concessionnaire (l'équivalent du franchisé) n'est pas obligé de suivre la stratégie commerciale du concedant. Le contrat de concession comporte une marque, mais qui n'a pas aussi besoin d'atteindre la notoriété d'une marque de franchise (Nguyen & Cliquet, 2004).

3.2 La licence de marque

La licence de marque se caractérise par le fait qu'elle se limite à la marque. Le propriétaire de la marque (l'équivalent du franchiseur) se contente de la louer au licencié (l'équivalent du franchisé) (Goullet, 2011).

3.3 La commission affiliation

Son principe est celui du dépôt-vente des marchandises chez un commerçant ; il s'agit d'une formule par laquelle le franchiseur conserve la propriété des biens vendus par le franchisé et peut imposer le prix de vente. Elle est particulièrement appréciée dans le secteur du prêt-à-porter. Les seuls frais de fonctionnement correspondent aux frais payés sur les droits d'entrée et le paiement des redevances qui seront déduits de la commission du revendeur.

Bien que ses fondements soient identiques à ceux d'un contrat de franchise (marque, savoir-faire, assistance), la commission-affiliation se distingue par deux principaux points : premièrement, la gestion du stock qui reste la propriété du commissionnant. Deuxièmement, c'est par rapport à la qualité d'indépendance du commerçant (Nguyen & Cliquet, 2004).

La commission-affiliation présente deux principaux avantages : elle réduit les risques du commissionnaire (franchisé) puisqu'il n'a pas d'avance de trésorerie à effectuer, le stock ne lui appartenant pas. De plus, elle permet au commissionnant de gérer au plus près son réseau, et d'adapter son offre à la demande en temps réel à travers un système informatique intégré.

3.4 La coopérative

Elle repose sur le principe démocratique « un homme - une voix », la coopérative est la forme la plus éloignée de la franchise et la plus proche de la chaîne volontaire. Dans le cadre de la coopérative, des commerçants indépendants (des détaillants) créent un réseau de magasins fédérés par une enseigne commune. Certes, la principale limite de cette forme de réseau réside dans la démocratie des commerçants hétérogènes par leur dynamisme et leur capacité financière (Benoun & Héliès-Hassid, 2003).

3.5 La chaîne volontaire

La chaîne volontaire réunit des commerçants indépendants autour d'une centrale d'achat. On les trouve plus particulièrement dans l'hôtellerie à la disposition des membres d'une enseigne commune et d'une centrale de réservation (Goulet, 2011).

Tous ces contrats cités se distinguent particulièrement de la franchise par rapport au concept de savoir-faire. Celui-ci caractérise la franchise dans la mesure où il doit présenter des éléments spécifiques. Ainsi, la franchise est le système vertical qui comporte le plus de restrictions verticales, mais qui oblige en contrepartie le franchiseur à transférer un savoir-faire original, substantiel et formalisé. Ce dernier est l'objet central de la franchise à l'égard des tribunaux et une condition de validité du contrat.

4. La marque : un actif spécifique du franchiseur dans la relation de franchise

Dans le cadre du commerce interentreprises, l'image de marque de la franchise a engendré beaucoup d'attention (Ghantous et Christodoulides, 2020). Une image de marque forte peut réduire les différences de perception du risque de marque entre les membres du réseau (Suryana et al., 2016). Par conséquent, la construction d'une marque forte est une nécessité pour le franchiseur (Suryana et al., 2016). La marque et le concept distinctif doivent faire preuve d'un succès commercial et marketing (Chanut, 2004). Le concept distinctif peut être défini par les éléments architecturaux, l'organisation du point de vente, le système de devis, la prise de rendez-vous, les conseils, les produits...etc. (Chanut, 2004).

La standardisation des produits et services est importante dans l'analyse juridique de la franchise. La franchise étalée sur un réseau de points de vente constitue une garantie de qualité pour le consommateur (Duniach, 2003)³. À cet effet, la marque peut être définie comme « *la conséquence d'une innovation qui a réussi* » (Kapferer, 2002), et par Keller (1993) comme étant : « *une perception conservée dans la mémoire du consommateur* ». Par conséquent, l'intérêt de la franchise dépend de la capacité du franchiseur à créer et maintenir de la valeur, c'est-à-dire de pouvoir innover, garantir une qualité constante et contrôler chaque franchisé, qui devient un ambassadeur de la marque en raison de son contact avec la clientèle (Chanut, 2004). Ainsi, la marque est considérée en tant que ressource (Ghantous et Christodoulides, 2020), qui permet aux franchisés d'épargner d'importantes ressources économiques importantes (temps, argent, efforts) sans avoir besoin de créer une marque entièrement nouvelle. Cette valeur de marque est un signe de ralliement de la clientèle ; elle explique toute une série de clauses contractuelles qui assure l'identité du réseau.

Dans le cadre de la franchise, la marque constitue un élément incorporel indispensable, pris en compte par le franchiseur (son propriétaire) et repris par le franchisé, La marque de franchise doit remplir les conditions suivantes :

- Elle ne doit pas comporter des signes à tromper le public ;
- Elle doit avoir un caractère original et attractif, tout en étant forte juridiquement.

³ La Cour de Justice de la Communauté Européenne estime qu'il est « *indispensable que le client trouve exactement le même produit, et plus généralement la même offre dans chaque point de vente* » (Cité par Duniach-Smith, 2003 p : 51)

- La marque doit être disponible, ce qui oblige le déposant à mener des recherches approfondies pour éviter le risque d'annulation de la marque dans l'avenir.

Une fois le contrat de franchise signé, le franchiseur met sa marque à la disposition du franchisé, celui-ci à la charge de l'exploiter en veillant strictement à la maintenir. L'image de marque est en effet, la consolidation de toute franchise, et constitue le signe de ralliement des consommateurs qu'elle cherche à fidéliser.

À l'aide de ces développements, nous pouvons émettre la proposition suivante :

Hypothèse 1 : L'affiliation à une marque reconnue par les consommateurs, peut encourager un entrepreneur qui détient du capital à adhérer un réseau de franchise et à devenir franchisé.

5. Le transfert du savoir-faire : cœur de la relation franchiseur franchisé

« Le savoir-faire est une ressource « produite » par le franchiseur (fonction de création) 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) cité par (Chanut, 2004, p. 8). Il constitue une condition nécessaire pour la validité du contrat de franchise par les tribunaux ; ces derniers ont jugé à plusieurs reprises qu'une insuffisance du savoir-faire invalidait le contrat de franchise. Le transfert de savoir-faire doit être à la fois initial et périodique (Sanfelix, 2018).

Le savoir-faire est normalement difficile à codifier et à transmettre dans les secteurs à forte intensité de connaissance, son transfert dans le cadre de la relation de franchise est expliqué par la perspective basée sur les ressources (Sanfelix, 2018). Ainsi, le savoir-faire permet de distinguer la franchise d'autres formes de commerce associé qui n'exigent pas de transfert de savoir-faire par exemple : la concession, groupements de la commission-affiliation, la coopérative...etc. (Chanut, 2004). La franchise se distingue des autres contrats cités par l'obligation de transfert d'un savoir-faire original et formalisé (Boulay & Chanut, 2010).

Ainsi, le savoir-faire est « habileté à résoudre les problèmes pratiques ; compétence, expérience dans l'exercice d'une activité. » (Le Robert, 2021)⁴. Appliqué à la franchise, il est défini par les textes communautaires⁵ comme « un ensemble secret, substantiel et identifié d'informations pratiques non brevetées, résultant de l'expérience du fournisseur et testé par celui-ci ». Il doit être substantiel au niveau économique et technique, c'est à dire qu'il soit le fruit de l'expérience et de la valeur ajoutée particulière du franchiseur (Chanut, 2004).

De ces différentes définitions, on peut dire que le savoir-faire est un ensemble finalisé qui constitue des diverses techniques, procédures, modes opératoires ; cet ensemble est uni pour un but précis, celui d'optimiser l'expérience du franchiseur qu'il va transmettre par la suite à ses franchisés.

- Le savoir-faire est un ensemble de connaissances : c'est-à-dire qu'il est immatériel et intangible. Ces connaissances doivent avoir un caractère transmissible et non immédiatement accessible au public.
- Le savoir-faire est une ressource stratégique : le franchiseur devient un dirigeant qui recherche et investit volontairement dans des actifs stratégiques pour créer des avantages compétitifs durables sur son marché (Frery et Laroche, 1997, cité par Fulconis, 2003).
- Le savoir-faire identifie des informations pratiques non brevetées
- Le savoir-faire est subjectif et formalisé dans un document écrit, appelé « la bible » (Chanut, 2004).

⁴ <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/savoir-faire>, consulté le 01/03/2021

⁵ Le règlement de la Commission Européenne n°2790/99 en date du 22 décembre 1999 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=celex%3A31999R2790>

- D'un point de vue marketing, le savoir-faire constitue un élément de différenciation, il est évalué en fonction de sa subjectivité et son originalité ; il doit être apprécié par rapport à l'environnement concurrentiel ; il permet de transmettre aux franchisés un avantage concurrentiel plus important que celui des concurrents.

En résumé, le savoir-faire formalisé vendu par le franchiseur aux franchisés constitue le cœur du système de franchise (Chanut, 2004).

Ainsi, nous formulons la proposition suivante :

Hypothèse 2 : Le savoir-faire du franchiseur transféré à ses franchisés peut encourager un entrepreneur indépendant qui détient du capital à rejoindre un réseau de franchise et à devenir franchisé.

6. Assistance technique et commerciale

Outre la transmission du savoir-faire, le franchiseur doit fournir une assistance technique et commerciale à son franchisé ; qui vise à promouvoir la compréhension, l'assimilation et la reproduction du savoir-faire. C'est l'un des aspects qui a reçu beaucoup d'importance dans la littérature (Hossain & Wang, 2008). Les recherches antérieures ont montré que les résultats positifs des franchisés sont le résultat du soutien continu fourni par les franchiseurs par le biais de l'assistance (Nyadzayo et al., 2018).

L'assistance peut avoir de diverses formes ; par le biais de la formation, de l'aide à la promotion et à la publicité, des services continus (Bui et al., 2021). Elle peut consister en la mise à disposition de moyens au moment de la recherche et de l'ouverture du point de vente par exemple les études techniques du potentiel de l'emplacement, formation initiale du franchisé et de ses salariés, accès facilité au financement, présence physique les premiers jours de l'ouverture, organisation de parrainages des nouveaux franchisés par les franchisés en place, etc. Cette assistance se poursuit tout au long du contrat : présélection de cabinets d'architecture intérieure pour l'agencement des magasins, envoi d'équipes pour auditer et aider le point de vente en cas de difficultés passagères, etc. (Boulay & Chanut, 2010). Par conséquent, une assistance à long terme doit être fournie avant et après le démarrage de l'entreprise franchisée (Pénard et al., 2004).

6.1 Assistance technique avant l'ouverture de l'entreprise franchisée

L'assistance technique avant ouverture du magasin franchisée comprend :

- Une formation au franchisé et à son équipe : le franchisé doit effectuer un stage auprès du magasin pilote du franchiseur, ce dernier doit l'aider à apprendre et à se familiariser avec les différentes méthodes commerciales du réseau.
- Un aide à choisir le local : Il est primordial pour le franchiseur de s'assurer que le choix du local correspond à la clientèle visée par le concept. L'emplacement de l'unité franchisée est généralement un critère fondamental de succès.
- Un Aide à la collecte des fonds :
- Pour un commerçant isolé, il est souvent difficile de trouver rapidement les financements pour ouvrir un point de vente. Dans ce sens, en bénéficiant du soutien du franchiseur, et donc de l'image véhiculée par un réseau d'importance, le franchisé peut facilement trouver les financements nécessaires.
- Une mise en place d'un réseau informatique :
- La mise en place d'un réseau informatique efficient est une nécessité à part entière : un réseau intranet permet d'avoir et d'exploiter rapidement des informations utiles pour l'ensemble du réseau et favorise la communication entre les franchisées et le franchiseur.
- Un aide à l'aménagement du point de vente :

- Il s'agit de l'agencement interne, conçu pour mettre en valeur les produits dans le contexte du magasin.

6.2. Assistance technique après l'ouverture de l'entreprise franchisée

L'assistance technique après ouverture du magasin consiste à :

- Une assistance technique et commerciale notamment en termes de marketing, des méthodes de vente, par l'intermédiaire de séminaires de formation permanente. À cette fin, l'élément important est la mise à jour du savoir-faire qui doit être continuellement transmis aux franchisés.
- Une mise en place et conception des campagnes publicitaires : Le franchiseur peut jouer plusieurs rôles à cet égard. Il peut conseiller le franchisé sur la publicité locale qu'il envisage, il peut être responsable du développement des publicités au niveau national, tandis que les franchisés participent au financement des publicités.
- Une animation et management du point de vente où le franchiseur établit une vraie relation entre les différents franchisés pour qu'ils aient le sentiment d'appartenir à un réseau plutôt que d'agir de manière isolée
- Fournitures et approvisionnements : notamment dans le cadre de la franchise de distribution, cette assistance est évidemment très importante : dans ce cas, afin que l'ensemble du réseau puisse bénéficier d'économies d'échelle, d'approvisionnement régulier et de contrôle qualité permanent, le franchiseur jouera doit jouer le rôle d'une centrale d'achat ou de référencement.

Cependant, cette assistance ne doit pas dépasser ses limites. Si le franchisé est un commerçant intégré et bénéficie de l'image de marque du réseau, et de l'expérience du franchiseur, l'entreprise franchisée restera indépendante.

De tout ce qui précède, un système de franchise doit donc à la fois être analysé à la lumière du concept distinctif qu'il propose au marché, mais également à travers ses effets réseau et l'appui (savoir-faire et assistance) que le franchiseur apporte à ses franchisés (Boulay & Chanut, 2010), le tableau ci-après résume le triptyque « marque / Savoir-faire / Assistance » dans la relation franchiseur franchisé.

De tout ce qui a été cité, on peut supposer que :

Hypothèse 3 : L'assistance que fournit le franchiseur à son franchisé au démarrage ainsi que tout au long de la durée du contrat peut encourager un entrepreneur indépendant à s'investir en franchise et à devenir franchisé.

Tableau 2 : Grille d'analyse d'un système de franchise

		Éléments constitutifs du système	Exemples de domaines couverts
Concept distinctif	Compétences marketing	Mix Marketing de l'enseigne	Gammes de produits/services, politiques de prix, axes de communication
		Concept de l'enseigne	Organisation physique du point de vente, mobilier, éclairage, marketing sensoriel
		Conditions de commercialisation	Libre-service ou service assisté, horaires d'ouverture, SAV, personnel en contact
	Compétences achats et logistiques	Sélection des fournisseurs	Décisions relatives au référencement : sourcing, appel d'offres
		Négociation achat	Négociation avec les fournisseurs

		Gestion des flux logistiques	Organisation de la Supply Chain et des flux logistiques depuis la tête de réseau vers les points de vente
Effet réseau	Puissance de la marque-enseigne	Notoriété de l'enseigne liée à sa capacité à créer de la valeur et à la personnalité de sa marque	Communication de l'enseigne
			Maillage territorial
Effet réseau	Synergie entre points de vente	Service participant à la création de flux de clientèle et améliorant l'efficacité des points de vente	Mise en commun de ressources
			Partenariat avec d'autres organisations
Savoir-faire et assistance	Formation et assistance	Formation du franchise et de ses salariés aux savoir-faire métier	Formations au métier/produits/services
		Formation aux autres types de savoir-faire	Mise à disposition d'outils (de gestion, de prospection, etc.) utiles à l'activité
		Assistance et rôle d'expert du franchiseur	Assistance juridique, veille concurrentielle, suivi de l'évolution du marché

Source : Boulay et Chanut (2010)

7. Conclusion

La franchise pure ou classique est la formule la plus intégrée des formes de commerce associé, car le contrat repose sur la concession d'une marque adossée à la transmission réelle d'un savoir-faire et au contrôle de la bonne application du concept. Le contrat signé entre les parties est un contrat d'adhésion dont la durée est limitée dans le temps avec possibilité de renouvellement. Ce contrat lie les parties et génère des droits et des obligations pour chacun des partenaires ; au franchiseur l'obligation de mettre à disposition son enseigne, de transmettre son savoir-faire et de contrôler son franchisé ; au franchisé l'obligation d'exploiter le concept proposé dans le respect des règles définies par le franchiseur et de se soumettre aux contrôles de ce dernier. La mise à disposition d'une enseigne et de la notoriété attenante justifient le paiement par le franchisé d'un droit d'entrée ou redevance initiale et constitue l'un des éléments de rémunération du franchiseur. En cours de contrat, des redevances ou royalties sont également versées par le franchisé et indexées en général sur le chiffre d'affaires. Ces redevances, autre élément de rémunération, doivent permettre au franchiseur d'assurer une assistance continue tout au long du contrat ainsi que contribuer à l'évolution et au renouvellement du concept.

Des redevances de publicité sont également facturées au franchisé afin de développer la notoriété de l'enseigne et favoriser l'activité du franchisé. En contrepartie de ces paiements, le franchisé adhérant d'un réseau bénéficie d'un concept éprouvé (le franchiseur doit prouver la réussite commerciale de son concept), de la notoriété de l'enseigne (ceci ne vaut que pour les réseaux jouissant d'une certaine ancienneté), d'une assistance continue et des évolutions du concept. Le code de déontologie à travers la définition qu'il a donnée à la franchise citée auparavant met en valeur les obligations des franchiseurs à soutenir et à assister les franchisés tout au long de la durée du contrat de franchise.

Ces éléments soulignent l'importance du rôle du franchiseur dans le développement du réseau. Être franchiseur ne se limite ainsi pas uniquement à transmettre un concept commercial codifié, il s'agit également de mettre en place une animation et un support pertinent pour

maximiser les chances de réussite des franchisés dans l'exploitation de leur unité commerciale. La littérature professionnelle parle d'un « deuxième métier » que le franchiseur doit apprendre lors de la mise en place de son réseau (Weigel, 2016).

Discussion synthétique :

La franchise (à travers le franchiseur), apporte aux franchisés les avantages d'appartenir à un grand réseau tout en restant en même temps un entrepreneur indépendant. Les franchiseurs apportent aux franchisés :

- Des marques reconnues sur le marché qui ont fait preuve d'un succès commercial.
- Un savoir-faire substantiel et codifié, acquis au fil des années d'expertise.
- Une assistance avant l'ouverture (choix du site, plan d'implantation, programme de formation, manuels opérationnels, assistance dans la recherche de fournisseurs, aide à l'ouverture)
- Une assistance après l'ouverture (publicité, comptabilité, approvisionnement, conseil).

Ce triptyque « marque/savoir-faire/assistance » peut avoir une influence sur le choix de rejoindre un réseau plutôt que de se lancer seul. Cela s'explique principalement par le souhait de s'assurer d'un concept qui a fait ses preuves, adossé à une enseigne dotée d'une image de marque, de réaliser des économies d'échelle et de profiter d'une assistance.

Apports de la recherche :

Notre recherche contribue à la littérature à plusieurs égards. Tout d'abord, c'est un travail de synthèse qui s'appuie sur la littérature relative à la franchise et aux relations interentreprises ; elle apporte un éclairage sur les fondamentaux dont elle se base un système de franchise, à savoir : la marque, le savoir-faire et l'assistance technique/commerciale. Ensuite, on suppose que ce triptyque qui va ensemble pourra être l'une des raisons du choix d'adhérer un réseau de franchise.

Ce travail contribue également à la pratique. Il pourra faire l'objet d'un modèle ou d'un guide pour les entrepreneurs marocains qui veulent créer leurs propres entreprises à mieux connaître le modèle de la franchise et les opportunités qui peut leurs offrir.

Ce sujet du franchisage, bien que crucial en raison de son importance au niveau international, et sa forte contribution au niveau de l'entrepreneuriat et de la création d'emploi n'a pas encore attiré l'attention des chercheurs au Maroc.

Limites et pistes de recherche future :

Cette recherche présente certaines limites qui constituent des pistes pour des recherches futures. Premièrement, l'étude ne porte que sur les aspects théoriques. Vu la réussite du système de franchise à travers le monde, il serait pertinent d'étendre notre étude théorique à des enquêtes de terrain pour connaître la réalité de la franchise au Maroc et l'adopter comme un tremplin pour le développement des PME marocaines en raison des avantages qu'elle apporte (Amazian & Ait Soudane, 2020), et comme une piste à l'entrepreneuriat.

Une autre opportunité intéressante serait d'examiner les success-stories des enseignes marocaines développées en franchises et d'apprendre de leurs expériences en la matière. Par conséquent, il serait également pertinent de proposer un modèle conceptuel des raisons de choix de la franchise par les entrepreneurs franchiseurs.

Références :

- (1) Voisin, C., Mahmoud-Jouini, S. B., & Edouard, S. (2004). Les réseaux : Dimensions organisationnelles et stratégiques. *Economica*.
- (2) Amazian, M., & Ait Soudane, J. (2020). Franchise : Un tremplin pour le développement des entreprises marocaines. Actes de la deuxième conférence internationale sur la Francophonie économique, 14.
- (3) Mothe, C. (1997). Comment réussir une alliance en recherche et développement.

- (4) Williamson, O. E. (1976). *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications*. The Free Press.
- (5) Assens, C. (2003). *Dictionnaire sur les réseaux*.
- (6) Singh, G., Dyer, P. S., & Ashby, A. M. (1999). Intra-specific and inter-specific conservation of mating-type genes from the discomycete plant-pathogenic fungi *Pyrenopeziza brassicae* and *Tapesia yallundae*. *Current Genetics*, 36(5), 290-300. <https://doi.org/10.1007/s002940050503>
- (7) Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances : Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21(3), 217-237.
- (8) Chanut, O. (2007). *Cycles de vie et événements-ruptures dans la franchise : conséquences sur le pilotage de la relation franchiseur-franchisés. Une approche par le contrat psychologique*. Gestion et management. Université de Savoie.
- (9) Forgues, B., Fréchet, M., & Josserand, E. (2006). Relations interorganisationnelles : Conceptualisation, résultats et voies de recherche. In Post-Print (hal-02312801; Post-Print). HAL. <https://ideas.repec.org/p/hal/journal/hal-02312801.html>
- (10) Frazier, G. L. (1999). Organizing and Managing Channels of Distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 226-240. <https://doi.org/10.1177/0092070399272007>
- (11) Fried, V. H., & Elango, B. (1997). Franchising Research : A Literature Review and Synthesis. *Journal of Small Business Management*, 35(3), 68.
- (12) Van de Ven, A. H. (1992). Suggestions for Studying Strategy Process : A Research Note. *Strategic Management Journal*, 13, 169-191.
- (13) Bejean, S., & Gadreau, M. (1997). Concept de réseau et analyse des mutations récentes du système de santé. *Revue d'économie industrielle*, 81(1), 77-97. <https://doi.org/10.3406/rei.1997.1680>
- (14) Dant, R. P., Grünhagen, M., & Windsperger, J. (2011). Franchising Research Frontiers for the Twenty-First Century. *Journal of Retailing*, 87(3), 253-268. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.08.002>
- (15) Code de déontologie européen de la franchise. (1972).
- (16) Perrigot, R., Herrbach, O., Cliquet, G., & Basset, G. (2017). Know-how transfer mechanisms in franchise networks : A study of franchisee perceptions. *Knowledge Management Research & Practice*, 15(2), 272-281. <https://doi.org/10.1057/s41275-017-0051-0>
- (17) Dioux, J., & Dupuis, M. (2009). *La distribution : Stratégies des réseaux et management des enseignes*. Pearson Education.
- (18) Boulay, J., & Chanut, O. (2010). I. Définitions et chiffres clés. *Reperes*, 7-32.
- (19) 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*, 17(1), 57-73. <https://doi.org/10.1177/076737010201700104>
- (20) Paché, G., & Paraponaris, C. (2006). *L'entreprise en réseau : Approches inter et intra-organisationnelles*. 180.
- (21) Boulay, J., & Isaac, H. (2007). Contrôler les réseaux d'entreprises avec les technologies de l'information : Synthèse et perspectives. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00155188>
- (22) Leloup, J.-M. (2004). *La franchise—Droit et pratique—Jean-Marie Leloup—4ème édition—Librairie Eyrolles*.
- (23) Gouillet, C., & Meyssonier, F. (2011). Le contrôle des réseaux de franchise. *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 17(1), 99-121.
- (24) Nguyen, M.-N., & Cliquet, G. (2004). La franchise, une méthode d'implantation dans le commerce de détail : Le cas du Vietnam. *Revue francophone de gestion*, 18p
- (25) Bui, T. T. H., Jambulingam, M., Amin, M., & Hung, N. T. (2021). Impact of COVID-19 pandemic on franchise performance from franchisee perspectives : The role of entrepreneurial

- orientation, market orientation and franchisor support. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 1-19. <https://doi.org/10.1080/20430795.2021.1891787>
- (26) Nyadzayo, M. W., Matanda, M. J., & Rajaguru, R. (2018). The determinants of franchise brand loyalty in B2B markets : An emerging market perspective. *Journal of Business Research*, 86, 435-445. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.015>
- (27) 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., 25.
- (28) Baroncelli, A., & Manaresi, A. (1998). Du succursalisme à la franchise : Un choix de désinvestissement stratégique.pdf. VII CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE « PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE » LOUVAIN.
- (29) Goullet, C. (2011). Le contrôle des réseaux de franchise de services.pdf. Université Paul Verlaine – Metz
- (30) Benoun, M., & Héliès-Hassid, M.-L. (2003). Distribution : Acteurs et stratégies (3^e édition). Economica.
- (31) Duniach, K. (2003). La franchise internationale : Une contribution à l'étude des modes d'entrée à l'étranger. Université Montpellier 1.
- (32) Ghantous, N., & Christodoulides, G. (2020). Franchising brand benefits : An integrative perspective. *Industrial Marketing Management*, 91, 442-454. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.10.009>
- (33) Suryana, Y., Afiff, F., & Helmi, A. (2016). The Influence Of Franchisor's Brand Image On Franchisee Trust And Its Impact On Franchisee Intention To Remain In Franchise System. 5(02), 6.
- (34) Kapferer, J.-N. (2002). Ce qui va changer les marques. Éd. d'Organisation. Paris.
- (35) Sanfelix, G. N. (2018). New challenges in franchisor-franchisee relationship. An analysis from agency theory perspective. *Cuadernos de Gestión*, 18(1), 85-102. <https://doi.org/10.5295/cdg.150610gn>
- (36) Fulconis, F. (2003). Les structures en réseau : Archétype de design organisationnel pour de nouvelles formes de coordination interentreprises. In Post-Print (hal-02821760; Post-Print). HAL. <https://ideas.repec.org/p/hal/journal/hal-02821760.html>
- (37) Pénard, T., Raynaud, E., & Saussier, S. (2004). Théories des contrats et réseaux de franchise. *Revue française d'économie*, 18(4), 151-191. <https://doi.org/10.3406/rfec.2004.1538>
- (38) Hossain, T., & Wang, S. (2008). Franchisor's Cumulative Franchising Experience and Its Impact on Franchising Management Strategies. *Journal of Marketing Channels*, 15(1), 43-69. <https://doi.org/10.1080/10466690802081376>
- (39) Weigel, R. (2016). Internationalisation des réseaux de franchise : Une perspective dynamique pour appréhender le choix de la modalité d'entrée. 363.