

Corinne NARDOT

Professeure Agrégée d'Economie et Gestion

Résumé

La franchise est un mode de développement international de plus en plus utilisé par les entreprises souhaitant distribuer leurs services et/ou leurs produits à l'étranger. Ce réseau de vente permet non seulement une internationalisation plus rapide et moins onéreuse qu'un développement par croissance interne ou externe, mais offre également et surtout la possibilité de s'implanter dans de nombreux pays à fort potentiel de croissance pour lesquels ce type de réseau de vente représente une innovation organisationnelle.

La franchise : Un mode de développement international, qui allie performances économique et managériale

« La volonté du gouvernement marocain est d'utiliser la franchise et notamment l'implantation d'enseignes étrangères pour moderniser ses infrastructures commerciales. L'entrée sur le territoire de concepts structurés, de marques fortes a une influence sur le commerce local et notamment sur l'amélioration de la qualité des produits, de la transparence des informations (prix, sécurité, consommateurs,...) » (Intégrales de la Franchise à Casablanca les 8-9 octobre 2004).

L'internationalisation de la distribution depuis une dizaine années correspond à des raisons stratégiques à la fois **défensives** (saturation des marchés intérieurs, contraintes règlementaires limitant de nouvelles implantations,...) et **offensives** (atteinte d'une taille critique dans un secteur de plus en plus oligopolistique, émergence de classes moyennes dans les pays émergents, uniformisation de certaines tendances de consommation, ...).

Alors que les grandes enseignes françaises de distribution se distinguent par leur forte dimension internationale (Carrefour N°2 mondial), le **développement croissant de la franchise internationale en tant que forme de développement organisationnel** permet à certaines, comme Yves Rocher et Lacoste d'être considérées comme les entreprises européennes les plus internationalisées au regard de leurs implantations à l'étranger.

Ce mode de développement à l'international est de plus en plus fréquent dans le commerce de détail, car la franchise permet non seulement une **internationalisation plus rapide et moins onéreuse** qu'un développement par **croissance interne ou externe** mais offre également et surtout la **possibilité de s'implanter dans de nombreux pays à fort potentiel pour lesquels ce type de réseau de vente représente une innovation organisationnelle** (PECO, Moyen-Orient, Afrique du Sud, Asie-Pacifique,...).

D'ailleurs le développement de la franchise est encouragé par les gouvernements de plusieurs pays asiatiques, en termes de financement et d'organisation. *« Le gouvernement malais a adopté un plan de développement de la franchise. Le gouvernement singapourien a mis en place une politique pour encourager des milliers de commerçants dans la transformation de leurs magasins en franchise » (Casanova, 2002).*

La franchise internationale est un moyen de minimiser les contraintes financières de croissance de l'entreprise. Cette forme de réseau de **vente en coopération**, dans lequel il y a un partage des risques et des responsabilités mis en œuvre par voie contractuelle, est un moyen de **limiter l'investissement initial du franchiseur** et d'obtenir une rentabilité plus élevée et rapide que dans le cas d'une implantation par filiale par exemple.

*« Ce réseau de vente permet au franchiseur de disposer d'un **réseau de distribution sélective** sans avoir à supporter l'immobilisation de capitaux importants, nécessaires à la constitution d'un réseau de vente intégré. **L'investissement en capital et le risque de l'opération locale restent par conséquent à la charge de l'entreprise franchisée** » (Allix-Desfautaux C., 1998).*

Ainsi, **dans la perspective d'un développement international, la limitation des investissements engagés** apparaît comme l'un des principaux avantages du recours à la franchise par rapport à une politique de croissance interne (filiale ex-nihilo,...) ou externe (rachat d'une entreprise locale,...).

La minimisation du risque financier est également un avantage à prendre en compte, puisque celui-ci est supporté par les franchisés, ce qui permettra une présence dans des pays à fort potentiel de **développement même si le risque pays est relativement important à court terme.**

Elle permet de **couvrir rapidement un marché** par ouvertures successives de points de vente sans investissements financiers importants et sans structure administrative lourde.

«L'accroissement des ventes du franchiseur s'effectuant grâce à l'investissement réalisé principalement par le franchisé. Parallèlement, il se produit un équilibre des coûts de lancement et d'exploitation de la chaîne par les contributions en redevances initiales (droit d'entrée) et proportionnelles (royalties) versées par les franchisés.

***La productivité des actifs du franchiseur augmente** puisqu'il bénéficie d'un effet amplificateur dans la mesure où il perçoit plusieurs sources de revenus d'une même activité et voit de surcroît sa **notoriété grandir avec l'augmentation du nombre de franchisés** » (Allix-Desfautaux C., 1998).*

De plus, **le recours à la franchise internationale peut faciliter la pénétration de marchés culturellement différents de celui du marché domestique grâce à la connaissance du franchisé local.**

En effet, les **différences culturelles** étant entre deux pays, les **différences d'images positives ou négatives qui relèvent des symboles et des comportements**, il faudra être particulièrement vigileant dans l'adaptation de l'offre.

La symbolique des couleurs, les conventions sociales, les habitudes de consommation, les facteurs personnels (risque perçu, style cognitif, implication,...) ainsi que les institutions au sein desquelles s'inscrivent les comportements de consommation devront faire l'objet d'une attention particulière avec le partenaire local.

Ainsi, « ce mode de développement international vise à créer des synergies par l'échange de ressources entre les deux parties séparées géographiquement, voire culturellement : le franchiseur propose son concept et un soutien opérationnel ; le franchisé apporte des capitaux financiers et ses connaissances du marché local (Teegen, 2000).

Alain Manoukian reconnaît avoir adapté certains paramètres de son mix-marketing au marché marocain en adaptant **une politique de standardisation retardée** (globalocalisation) . Deux magasins ont par exemple été ouverts à Casablanca, un pour les hommes, un pour les femmes.

Le choix des supports de communication et les mailings ont été adaptés puis validés par la France, afin de permettre des offres spéciales Ramadan, fêtes de l'Aid,...

Par ailleurs, **la spécificité de la franchise internationale** fait apparaître **deux caractéristiques** :

*« Ce mode de développement international repose sur la **réplication d'une formule commerciale d'un marché domestique sur des marchés étrangers** en s'appuyant sur des entités franchisées, indépendantes hiérarchiquement du franchiseur, qui assument le risque du développement des unités. Les questions de transfert du concept et de contrôle des entités franchisées constituent alors des défis stratégiques centraux à l'opérationnalisation d'un système de franchise à l'international, en particulier pour un réseau de distribution »* (Picot-Coupey, 2004, Eroglu, 1992).

En effet, **le principal problème d'agence** (une relation d'agence apparaît dès lors qu'une entreprise confie plus ou moins partiellement la gestion de ses propres intérêts à autrui) est celui du **comportement opportuniste du franchisé**, qui se trouve **amplifié par l'importance croissante du capital immatériel stratégique, que représente la marque pour le franchiseur** dans son développement international.

Parallèlement la **dispersion géographique des points de vente franchisés** peut induire des **problèmes de contrôle**, mais qui seront à minimiser par rapport à **d'autres formes organisationnelles**. Le franchisé étant un commerçant indépendant, la valeur de son patrimoine est liée à la performance de son point de vente et il n'aura aucun intérêt à se comporter en **« passager clandestin »** aux dépens du franchiseur, qu'il représente (Jensen & Meckling, Williamson).

Cependant **l'émergence d'une concurrence locale souvent très réactive sur un marché, où la franchise est en phase de croissance**, devra inciter les franchiseurs à être particulièrement attentifs à **l'adaptation de la politique des prix**, en tenant compte du niveau de vie locale.

Beaucoup d'enseignes internationales s'implantent en se positionnant sur le haut de gamme, alors que la **demande de nombreux pays émergents se situent à des niveaux de prix moins élevés** (Mr Bricolage, Mc Donald's, Mango,...).

« Les franchisés marocains qui se développent l'ont parfaitement compris et ont réussi à créer des enseignes accessibles au plus grand nombre. Ainsi le nombre des points de vente créés en 2004 est pour la première fois nettement supérieur à celui des enseignes internationales » (Moci N° 1669).

De plus, le développement de la franchise a pour certains pays émergents non seulement une **influence sur l'emploi**, mais est également un **facteur de dynamisme économique par les transferts de savoir-faire et de technologies qu'elle induit**. Les enseignes étant de plus en plus amenées à favoriser le **sourcing local**, celui-ci permet à la fois une baisse sensible des coûts et des délais d'approvisionnement.

Il a également des conséquences sur le **tissu industriel et commercial local**, en favorisant le développement de **partenariats** et la **création de nouveaux métiers**, ce qui contribue à la modernisation de l'immobilier commercial. En ce sens, **celui-ci représente** une opportunité à saisir rapidement afin de bénéficier d'emplacements stratégiques pour l'avenir.

La limitation des coûts d'approche des marchés étrangers et la nécessité de s'engager sur des marchés à fort potentiel de développement devraient **accentuer le recours à la franchise**, surtout **lorsque la dispersion géographique des opérations et les risques s'accroissent du fait de la distance qui sépare les deux partenaires.**

Elle permet **d'éviter la mise en place de procédures longues et coûteuses nécessaires à toute relation d'agence** et est une réponse **efficace** à la nécessité de protéger sa marque internationale, en tant **qu'actif immatériel stratégique.**

Allix-Desfautaux C. (1998), « Le choix de la franchise », Revue Française de Gestion

Casanova C, « Are Filipino Franchises Ready for the Global Market ? »

Cliquet G., Facy A., Basset G. (2002), « Management de la distribution »

Eroglu S. (1992), "The internationalization process of franchise systems : a conceptual model", International Management Review N° 5

Jensen M.C., Meckling WH (1976), "Theory of the Firm"

Machkova H. (1998), « Pratiques et politiques de marketing en Europe de l'Est », RFG N° 108

Picot-Coupey K., Cliquet G. (2004), "Internationalisation des distributeurs dans les pays en transition d'Europe de l'Est", Revue Française du Marketing N°198

Quinn B., Alexander N. (2002), « International retail franchising : a conceptual framework », International Journal of Retail and Distribution Management N°5

Teegen H. (2000) – "Examining strategic and economic development implications of globalising through franchising", International Business Review (N°9)